

VU Research Portal

Retorische aspecten van professionaliseren

de Sonnaville, H.K.J.M.

2005

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

de Sonnaville, H. K. J. M. (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren: Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. [, Vrije Universiteit Amsterdam]. Dutch University Press.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Retorische aspecten van professionaliseren

© H.K.J.M. de Sonnaville, 2005

Vormgeving: PuntSpatie, Amsterdam
DTP: HAVEKA BV | *de grafische partner*
Alblasserdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever:

DUTCH UNIVERSITY PRESS
Bloemgracht 82hs
1015 TM Amsterdam, The Netherlands
Telefoon: + 31 (0) 20 625 54 29
Fax: + 31 (0) 20 620 30 95
E-mail: info@dup.nl
www.dup.nl

*Dutch University Press in association
with Purdue University Press, West Lafayette,
Ind. U.S.A & Rozenberg Publishers,
The Netherlands*

ISBN 90 3160 024 0
NUR 780

VRIJE UNIVERSITEIT

Retorische aspecten van professionaliseren

Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van Doctor aan
de Vrije Universiteit Amsterdam,
op gezag van rector magnificus,
prof.dr. T. Sminia,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
op vrijdag 23 december 2005 om 10.45 uur
in de aula van de Universiteit,
De Boedelaan 1105

door

HENDRIK KAREL JOHAN MARIE DE SONNAVILLE

geboren te Bergen (NH)

PROMOTOREN: prof.dr. P.G.W. Jansen
prof.dr. L.I.A. de Caluwé

CO-PROMOTOR: dr. N.M.H. van Dijk

Inhoud

Voorwoord		9
Hoofdstuk 1	Eerste schets van het vraagstuk	15
1.1	Persoonlijke waarnemingen vanuit de praktijk	15
1.2	Analyse van mijn waarnemingen	23
1.3	Mijn eerste vraagstelling	25
Hoofdstuk 2	De organisatieadviseur als subject van onderzoek is problematisch	29
2.1	Inleiding	29
2.2	Definiëring van organisatieadviseurs is lastig, of toch niet?	31
2.2.1	Vele definities	31
2.2.2	Twee sleutelbegrippen	37
2.2.3	Basisthema's in theoretische definiëring van organisatieadvieswerk	38
	Voorlopige conclusies	40
2.3	De professionaliseringsdiscussies, uitgelicht naar thema's	42
2.3.1	Discussies over de omvang en het imago van de branche	42
2.3.2	Discussies over de professionele status van het vak	49
2.3.2.1	Body of knowledge of kennisbasis	51
2.3.2.2	Rollen en typologie	55
2.3.2.3	Wel of geen professie	59
2.4	Conclusie: een professionaliseringsdebat ontbreekt bij organisatieadviseurs	65
2.5	Consequenties voor het doen van onderzoek	69

Hoofdstuk 3	Theorieën over professies en professionaliseren.	73
3.1	Inleiding	73
3.2	Verschillende stromingen in onderzoek naar professies en professionaliseren	75
3.3	Trait- of conceptbenaderingen	79
3.3.1	Conclusies en kritiek omtrent de trait- of conceptbenaderingen	83
3.4	Procesbenaderingen	87
3.4.1	Conclusies en kritiek omtrent procesbenaderingen	97
3.5	Professie en professionaliseren als 'troublesome concepts'	99
3.6	Generieke kenmerken van een beroepsvormingsproces	100
3.7	Conclusies	106
3.8	Consequenties voor mijn onderzoeksvraag	109
Hoofdstuk 4	Een andere onderzoeksstrategie	113
4.1	Een pilotonderzoek	113
4.2	Naar een andere onderzoeksstrategie	119
4.3	Het sociaal constructivisme als theoretisch perspectief in dit onderzoek	125
4.3.1	Kritiek op het sociaal constructivisme	127
4.3.2	Samenvatting	129
4.4	Theorie van Weick als analytisch raamwerk	130
4.4.1	Verloop van processen van 'sensemaking'	134
	Equivocality	134
	Interlocked behaviors	134
	Grammar	136
4.4.2	Structuur van processen van 'organizing' en 'sensemaking'	136
4.4.3	De producten van processen van 'organizing' en 'sensemaking'	139
	'Enacted environment' (geëncacteerdde omgeving)	139
	'Causale kaarten'	140
4.4.4	Strategieën voor het omgaan met onzekerheden: assemblageregels (generieke constructieregels) en discrediting	142
4.5	Terug naar de onderzoeksvraag	143
4.5.1	Onderzoeksmethode	145
4.6	Opzet onderzoek en methode van dataverzameling	149
4.6.1	De selectie van bureaus	149
4.6.2	Opzet en verloop van de gesprekken	152

4.6.3 Kritische incidenten	153
4.7 Methode van analyse en interpretatie van de verhalen	154
4.8 'Validatieproces'	162
4.9 Analyse van de teksten	163
4.9.1 Analysemethode van het gehele onderzoek	163
4.9.2 Analysemethode per gesprek	164
4.10 Samenvatting van de onderzoeksopzet en inleiding tot het volgende hoofdstuk	166

Hoofdstuk 5	Onderzoeksresultaten	169
5.1	Inleiding	169
5.2	Vier illustraties van de productie van professionele werkelijkheden	171
5.2.1	Analyse van gesprek 1	171
5.2.1.1	Analyse op niveau van inhoud	171
	Thema 'het vak'	171
	Thema 'de adviseur'	175
	Thema 'het bureau'	176
5.2.1.1	Causale kaarten	179
5.2.1.3	Generieke constructieregels en sociale functie	185
5.2.1.4	Conclusie gesprek 1	188
5.2.2	Analyse van gesprek 2	188
5.2.2.1	Analyse op niveau van inhoud	189
	Thema 'leren'	189
	Thema's 'het vak', 'de adviseur' en 'de klant'	189
5.2.2.2	Causale kaart	197
5.2.2.3	Generieke constructieregels en sociale functie	199
5.2.2.4	Conclusie gesprek 2	201
5.2.3	Analyse van gesprek 3	202
5.2.3.1	Analyse op niveau van inhoud	202
	Thema 'het bureau'	202
	Thema's 'de adviseur' en 'het vak'	207
	Thema 'leren'.	211
5.2.3.2	Causale kaarten	215
5.2.3.3	Generieke constructieregels en sociale functie	222
5.2.3.4	Conclusie gesprek 3	224
5.2.4	Analyse gesprek 4	226
5.2.4.1	Analyse op niveau van inhoud	226
	Thema's 'het vak' en 'leren'	226
	Thema's 'de adviseur' en 'het bureau'	229

5.2.4.2	Causale kaarten	236
5.2.4.3	Generieke constructieregels en sociale functie	240
5.2.4.4	Conclusie gesprek 4	242
5.3	Dominante generieke constructieregels	243
5.3.2	'Homogeniseren'	245
5.3.2.1	'Polariseren' als bijzondere vorm van homogeniseren	246
5.3.2.2	De sociale functie van homogeniseren	249
5.3.2.3	De sociale functie van polariseren	250
5.3.3	'Containeriseren'	252
5.3.3.1	De sociale functie	253
5.3.4	'Distantiëren'	255
5.3.4.1	De sociale functie	257
5.3.5	'Subjectiveren'	259
5.3.5.1	De sociale functie	260
5.4	Conclusies naar aanleiding van de onderzoeksresultaten	262
Hoofdstuk 6	Toekomst en reflectie	267
6.1	Een retorische constructie	269
6.2	De sociaal constructivistische benadering	270
6.3	'Denkstoppers'	272
6.4	De voor- en nadelen van struisvogelpolitiek	273
6.5	Organisatieadvies als applied social science	274
6.6	Tot slot	276
Literatuur		279
Samenvatting		289
Summary		301

Voorwoord

De afgelopen 25 jaar ben ik als een externe organisatieadviseur dikwijls betrokken geweest bij organisatievraagstukken binnen uiteenlopende situaties. Wanneer ik gevraagd word voor een opdracht ervaar ik dat nog steeds als een blijk van vertrouwen en dat vertrouwen mag niet beschaamd worden. Mede daardoor ben ik 'adviseren' een mooi, maar moeilijk vak gaan vinden en heb ik voortdurend inspiratie gevonden in de contacten met mensen als gevolg waarvan ik meer ging begrijpen wat er in organisaties en met mensen daarbinnen gebeurt.

Het thema 'professionaliseren' heb ik daarbij, zoals overigens veel van mijn collega's, opgevat in de betekenis van 'zich een professie eigen maken' en dit thema heeft mij dan ook nooit los kunnen laten. Ik heb ook moeten constateren dat 'de organisatieadvieswereld' er maar heel moeilijk in lijkt te slagen om zich te ontwikkelen tot een beroepsgroep of professie met enig maatschappelijk aanzien. De reputatie van organisatieadviseurs stond in het verleden dikwijls ter discussie en de branche heeft de laatste jaren roerige tijden doorgemaakt. Op dit moment lijkt het er zelfs op alsof de discussies aan het verstommen zijn en dat thema's als 'kwaliteit' en 'professionaliteit' van organisatieadviseurs als irrelevant worden beschouwd. Daarom ben ik binnen de beroepsvereniging actief geworden en heb op nationaal en op internationaal niveau verschillende bestuursfuncties mogen bekleden. Op vele plekken in de wereld heb ik deelgenomen aan soms heftige discussies en ik heb met veel adviseurs en adviesbureaus uit allerlei landen gesproken over de vraag wat de organisatieadviesbranche zou moeten doen om een 'echte', volwassen professie te worden. Met vele anderen, dacht ik dat organisatieadviseurs zich meer zouden moeten spiegelen aan collega-beroepsgenoten als advocaten, accountants en notarissen.

Na zovele jaren van bestuurservaring dacht ik het antwoord wel te weten en besloot om er een proefschrift over te gaan schrijven. Spoedig kwam ik erachter dat het maken van een dissertatie veel meer is dan op een systematische wijze verslag doen van

10 Retorische aspecten van professionaliseren

eigen ervaringen en inzichten. Ik heb me gerealiseerd dat een promotieonderzoek alleen dan kan slagen wanneer de onderzoeker werkelijk gemotiveerd is om te leren. Goed sociaal wetenschappelijk onderzoek doen en daar op een deugdelijke wijze verslag van uitbrengen is een proces waarbinnen de onderzoeker geconfronteerd wordt met telkens weer nieuwe inzichten en ideeën en waarbij hij¹ eigen vooronderstellingen moet kunnen loslaten. Perioden van voortvarendheid en doelgericht werken worden afgewisseld met weken en soms maanden van twijfels en onzekerheden over alles wat maar enigszins met het onderzoek te maken heeft. Dikwijls is pas aan het einde van het onderzoek de onderzoeker in staat om goed terug te kunnen kijken en te kunnen verklaren waarom het proces is verlopen zoals het is verlopen. Ook in mijn onderzoek is van een soortgelijk proces sprake geweest.

Dit boek is daarvan het resultaat. Het is geen verslag geworden van de stand van zaken van het professionaliseringsproces bij organisatieadviseurs. Deze studie heeft niet geleid tot aanbevelingen wat organisatieadviseurs moeten doen en laten om van hun werk een professie te maken. De afgelopen periode zijn mijn opvattingen en inzichten over 'professionaliseren' nogal gewijzigd. Ik heb ervoor gekozen de lezer deelgenoot te laten worden van mijn eigen zoektocht en heb dat gedaan om de lezer te laten begrijpen waarom ik uiteindelijk heb gekozen voor een ander onderzoeksperspectief. Daarmee is die ontwikkelingsgang een integraal onderdeel van het onderzoek en dit boek doet daar verslag van. De eerste drie hoofdstukken geven een eerste schets van het vraagstuk. Er zal worden getoond dat onderzoek doen naar 'organisatieadviseurs' problematisch is en er is een apart hoofdstuk gewijd aan theorieën over professies en professionaliseren. Ik dacht aanvankelijk dat ik daar een ingang zou kunnen vinden om de professionaliseringsdiscussies tussen de organisatieadviseurs een andere wending te geven. Ik kwam erachter dat deze literatuur mij niet veel verder zou helpen en dat een ander onderzoeksperspectief wellicht interessanter zou kunnen zijn. Ik begon me te realiseren dat discussies misschien een andere functie hebben dan te komen tot consensus en dat resulteerde in een andere onderzoeksbenadering. Gebruikmakend van de opvattingen van Weick ben ik tenslotte onderzoek gaan doen en over de resultaten daarvan doe ik verslag in hoofdstuk vijf. In het slot-hoofdstuk heb ik een reflexieve positie ingenomen en kom met enkele suggesties met als doel om op een andere wijze te denken en te spreken over de toekomst van organisatieadvieswerk.

Kennis wordt ontwikkeld in de sociale interactie met mensen en ik heb de afgelopen vijf jaar ondervonden dat het ontwikkelen van kennis en het schrijven van een proefschrift over mensen niet kan zonder mensen. 'Proefschrĳven', zoals het bij mij thuis is gaan heten, is niet een karwei dat plaats vindt in een sociaal isolement, ook al wordt

1. Waar in de tekst het woord 'hij' voorkomt, dient de lezer dit op te vatten als 'hij' of 'zij'.

dat wel eens gedacht. Kennisontwikkeling gaat gepaard met menselijke interacties en die zijn er gelukkig veelvuldig geweest. Met velen heb ik de afgelopen periode gediscussieerd over mijn vragen en dikwijls heb ik mensen om raad gevraagd hoe ik verder zou kunnen gaan in dit onderzoek. Opdrachtgevers, collega's, kennissen en vrienden kwamen met adviezen en met hun steunbetuigingen. Vele sociale gelegenheden heb ik de afgelopen jaren gebruikt en soms ook wel misbruikt om maar verder te komen met mijn denkproces. Bewust, maar dikwijls ook onbewust hebben velen daaraan een bijdrage geleverd. Ik ben hen dankbaar, want zonder deze interacties zou er geen letter op papier gekomen zijn, laat staan dat er zich een vraagstelling had kunnen ontwikkelen waar interessant onderzoek naar gedaan had kunnen worden.

Binnen zoveel uiteenlopende contacten gedurende een reeks van jaren is het moeilijk om een aantal mensen hier expliciet te bedanken, maar ik wil toch een poging wagen om de meest opvallende mensen te noemen.

De tijd dat ik als directeur werkzaam was binnen Looten/de Sonnaville heeft mij nadrukkelijk geconfronteerd met de spanningen die professionaliseringsdiscussies oproepen. Gedurende deze intensieve en lang niet altijd makkelijke periode werden Han Looten en ik gedreven door de vraag op welke wijze het bureau in professionele zin zou moeten worden ingericht. Ik heb van deze discussies veel geleerd en mijn vertrek toen is een prikkel voor mij geweest om met dit proefschrift te gaan starten. Dank gaat uit naar oud-bestuursleden van de Ooa (Orde van organisatieadviseurs) en de ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes). Mijn inzichten in processen van beroepsvorming hebben zich kunnen ontwikkelen door de vele bijeenkomsten die ik in deze organisaties heb mogen meemaken.

Sinds enige jaren ben ik deeltijds verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit. Directe collega's binnen de VU, mededocenten en studenten hebben mij bedoeld en onbedoeld van vele adviezen voorzien.

Speciale dank gaat uit naar de 'gerenommeerde' adviseurs die ik halverwege mijn zoektocht gebruikt heb voor een pilotonderzoek. Van elk van hen heb ik behalve nuttige informatie vooral ook veel sympathie gekregen en ondervonden. Het zijn met name deze gesprekken geweest die mijn onderzoek naar 'professionaliseren bij organisatieadviseurs' een andere wending hebben gegeven.

Uiteindelijk heb ik een groter onderzoek gedaan binnen een viertal ROA-adviesbureaus en heb daar uitvoerig kunnen spreken met diegenen die eindverantwoordelijk zijn voor het professionaliseringsbeleid en met verschillende adviseurs. Ik ben hen allen zeer erkentelijk daarvoor. Het is dankzij de openheid waarmee deze gesprekspartners mij zijn tegemoet getreden, dat ik dit type onderzoek heb kunnen doen. Het voeren van veel gesprekken brengt met zich mee dat de transcripten van deze

12 Retorische aspecten van professionaliseren

gesprekken ook zorgvuldig geanalyseerd moeten worden. Dit is in twee slagen gebeurd. Een eerste analyseslag heb ik samen mogen doen met Tineke Melis. Zij heeft ervoor gezorgd dat mijn neiging tot het snel trekken van conclusies onderdrukt is gebleven en dat de rijkdom aan informatie die uit de gesprekken naar voren kwam, behouden is gebleven. Veel heb ik in de tweede fase gehad aan Joop Louman. Behalve dat hij oprecht geïnteresseerd was in deze wijze van onderzoek doen, heeft hij mij gestimuleerd om in detail het onderzoeksmateriaal een tweede maal te analyseren. Steun bij het schrijven van het proefschrift heb ik de afgelopen jaren ondervonden van Judith Zielstra. Als een zeer toegewijde buitenstaander is ze voor vele hoofdstukken een tweede lezer geweest en wist steeds het overzicht te bewaren. Haar combinatie van jeugdige onbevangenheid met een scherp gevoel voor analyse heeft ervoor gezorgd dat ik veel hobbels heb kunnen nemen.

Constant van Gestel is als goede vriend en als oud voorzitter van de Ooa van meet af aan betrokken geweest bij de totstandkoming van dit boek en heeft me dikwijls van wijze raad voorzien. Hij had mij graag willen helpen bij het schrijven van het slot-hoofdstuk maar het heeft helaas niet zo mogen zijn. Enkele weken daarvoor is hij plotseling overleden en ik mis hem dagelijks.

Tijdens de eindfase van het schrijven van dit boek heeft Marcel Metze mij met redactionele, maar ook met inhoudelijke adviezen bijgestaan. Juist gedurende deze laatste, cruciale periode bleek hij in staat mij net dat zetje te geven wat nodig was om het boek af te ronden.

Joop Vasbinder heeft als 'loopmaatje' veel naar mijn verhalen moeten luisteren. Daarnaast is hij bereid geweest om zijn taalkundig talent in te zetten om dit boek te ontdoen van veel van mijn grammaticale slordigheden. De fouten die mogelijkserwijs toch nog zijn achtergebleven komen dan ook volledig voor mijn rekening.

Yvonne en Mathée Stoel ben ik dankbaar voor hun vriendschap en voor het gebruik van het mooiste huis van Vlieland: de Sperwer. Vele weken heb ik op deze prachtige plek kunnen vertoeven, waar ik me echt thuis ben gaan voelen. De Sperwer zal bij mij altijd verbonden blijven met mijn dissertatie, want op Vlieland zijn vele belangrijke vorderingen gemaakt.

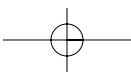
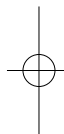
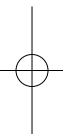
Mijn (co)promotoren Paul Jansen, Léon de Caluwé en Nic van Dijk ben ik veel dank verschuldigd voor de begeleiding en de ondersteuning die zij mij bij mijn zoektocht hebben geboden. Zij bleven vertrouwen in mij houden en hebben ervoor gezorgd dat ik mijn waardeoordelen achter mij liet en dat ik bleef proberen als een buitenstaander te kijken. Paul Jansen bood me de ruimte om van geijkte paden af te wijken zonder daarbij blind te worden voor klippen en kloven. Léon de Caluwé dank ik vooral voor zijn geduldige en kritische omgang met mijn teksten. Zonder de hulp van Nic van Dijk zou dit proefschrift er niet gekomen zijn. Tot aan het laatste moment heeft hij

VOORWOORD 13

zich ingespannen en mij gestimuleerd consequent te blijven redeneren. Nic en zijn collega's bij Cintress, Centre for Research on Organizational Change and Intervention, slagen erin om voor de onderzoekende praktijkmens een omgeving te scheppen waarin nieuwe wegen kunnen worden bewandeld.

Tot slot mijn gezin: Omi, Bas, San, Tedje, Hanneliek. Jullie allen hebben het mogelijk gemaakt dat ik heb kunnen 'proefschrijven'. Ik ben trots op jullie! Op een vrolijke wijze hebben jullie gereageerd en aanvaard dat ik niet altijd aanspreekbaar was en met mijn gedachten elders vertoefde. Liek is de spin in het web. Jij bent voor mij zo bepalend en jouw betekenis is zo moeilijk met woorden te beschrijven dat ik dit boek heel graag aan jou wil opdragen.

Den Haag, november 2005



Hoofdstuk 1

Eerste schets van het vraagstuk

1.1 PERSOONLIJKE WAARNEMINGEN VANUIT DE PRAKTIJK

Tijdens mijn studie psychologie ben ik geïnteresseerd geraakt in management- en organisatie vraagstukken. Ik kreeg een baan binnen een organisatieadviesbureau, nu meer dan 25 jaar geleden, en vanaf dat moment heb ik organisatieadvieswerk opgevat als een vak, dat geleerd kan worden en dat hoge eisen stelt aan diegene die het beroep van organisatieadviseur gaat uitoefenen. Ik ben die afgelopen jaren bij een groot aantal verschillende typen opdrachten, met een grote diversiteit aan cliënten betrokken geweest. Een belangrijk deel van deze periode heb ik samen met een compagnon een adviesbureau geleid en daarbinnen heb ik vele adviseurs begeleid om zich verder te bekwamen in het uitoefenen van hun vak.

Naast mijn taak als leidinggevende binnen een middelgroot adviesbureau, heb ik het altijd belangrijk gevonden om een bijdrage te leveren aan het verder ontwikkelen van mijn beroep. Want ik merkte al snel dat de begrippen 'organisatieadviseur' en 'organisatieadvieswerk' bij mensen nogal verschillende, vaak ook tegengestelde reacties oproepen. Velen bleken oprecht geïnteresseerd te zijn in het werk dat ik als beginnende organisatieadviseur ging doen, maar ook merkte ik dat mensen nogal sceptisch reageerden wanneer de kwaliteit en integriteit van deze beroepsgroep ter sprake kwam. Dikwijls moest ik mij verdedigen en moest ik veel moeite doen om anderen uit te leggen dat organisatieadviseurs in bepaalde situaties wel degelijk toegevoegde waarde konden leveren. Mij werd duidelijk dat het beeld dat een organisatieadviseur oproept bij mensen snel uitmondt in reacties die niet altijd onverdeeld gunstig zijn.

Zolang ik werk heb ik mij verbonden gevoeld met het organisatieadvieswerk en heb ik mij dergelijke kritieken aangetrokken. Het gevolg hiervan is ondermeer dat ik al met al bijna 20 jaar actief geweest ben binnen de Ooa (Orde van organisatieadviseurs) en binnen de ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), de internationale koepel van 35 beroepsverenigingen verspreid over de hele wereld.

16 Retorische aspecten van professionaliseren

Ik ben vanaf de start nauw betrokken geweest bij de basisopleiding voor organisatieadviseurs, zowel bij het SIOO (Interuniversitair Centrum voor Ontwikkeling op het terrein van Organisatie- en Veranderkunde) als bij de Vrije Universiteit. Ik heb tot voor kort zelf actief deel genomen aan allerlei discussies die gevoerd worden over 'het vak', over 'professionaliseren' en over vraagstukken als 'wat is professioneel in organisatieadvieswerk', 'is het eigenlijk wel een professie', 'wat moet je daarvoor kunnen en kennen', over 'gedragscodes', over de wijze waarop 'het vak' zich dient te organiseren binnen de samenleving, kortom over alles wat maar ten grondslag ligt aan beroepsvorming.

Toen ik in 2001 als 'chairman' afscheid nam van de ICMCI en terugkeek op deze periode verwonderde ik mij over de wijze waarop het beroepsvormings- of professionaliseringsproces bij de organisatieadviseurs zowel nationaal als internationaal is verlopen. Ik zal dit toelichten aan de hand van een aantal persoonlijke observaties uit de praktijk, die ik hier geordend heb tot acht waarnemingen. Deze waarnemingen zijn de persoonlijke aanleiding geweest voor mijn onderzoek en voor dit boek.

Waarneming 1 Spanningsveld tussen standaardisatie versus maatwerk

In de eerste jaren van mijn loopbaan bestonden mijn werkzaamheden vooral uit het trainen en opleiden van managers, meestal in 'incompany' verband, maar ook wel via zgn. 'open' programma's. In deze trainingen werden managers gespreks- en invloedvaardigheden aangeleerd, die de effectiviteit van de manager in zijn dagelijkse praktijk dienden te verhogen. Wat mij in die tijd opviel was dat de context van de eigen organisatie in de trainingen niet of nauwelijks aan bod kwam. Het trainingsprogramma was voor een belangrijk gedeelte gestandaardiseerd en de deelnemers waren na afloop zeer enthousiast. Altijd heb ik de indruk gehad dat ze meer enthousiast waren over het feit dat ze tijdens die training wat meer inzicht hadden gekregen in hun eigen persoonlijkheid, dan dat ze specifieke vaardigheden voor hun werk hadden geleerd. Het leerpunt voor mij was toen dat mensen niet alleen naar een training komen vanwege de redenen die ze opgeven, maar dat er vaak andere motieven, bewust of onbewust, een even belangrijke rol spelen.

Contexten gingen mij interesseren en mijn werk verschoof van het aanbieden van een format, waarbinnen kennis en vaardigheden werden aangeleerd, naar het in beweging krijgen van individuen en groepen binnen een organisatie om bepaalde doelen te realiseren. Voor het in beweging krijgen van een groep was geen standaardaanpak beschikbaar: ik ontdekte dat de adviseur zichzelf als instrument moest gebruiken en dat reflecteren belangrijk werd. Het bureau waarvoor ik werkte ging opleidingsprogramma's echter steeds verder standaardiseren, terwijl ik juist losser van een strak format kwam te staan. Het bureau kreeg financieel belang bij opleidingsproducten, doordat investeringen werden gedaan en dat maakte dat ik er juist steeds verder van af kwam te staan.

Ik besloot met een collega een eigen bureau te starten. Na verloop van tijd ontstonden ook hier spanningen tussen het aanbieden van gestructureerde aanpakken en programma's, waar een belangrijk deel van de adviseurs binnen ons bureau behoefte aan had en het cliëntgericht werken, waarbij een adviseur steeds rekening diende te houden met de specifieke en unieke situatie van de cliënt. Binnen het bureau herhaalde zich dezelfde problematiek die nu juist voor ons als oprichters de reden was geweest om te vertrekken bij het vorige bureau. De discussie die ook tussen de beide partners begon te ontstaan kenmerkte zich door de vraag of het bureau doel op zich was en uit moest groeien tot een 'instituut' of dat het bureau een voertuig was voor persoonlijke ontwikkeling van de adviseurs.

Waarneming 2 De regulering van 'het vak'

Dergelijke discussies veroorzaakten bij mij verwarring en onrust en ik ging me in 1986 beschikbaar stellen voor het Bestuur van de Ooa. Ook hier was van enige verwarring sprake en al snel bleek mij dat de koers van de Ooa niet duidelijk was. Men zocht naar een identiteit, die grofweg bestond uit de vraag of de Ooa zich zou moeten ontwikkelen naar een duidelijk afgrensbare beroepsvereniging en zich zou gaan focussen op professie en professionaliseren, of dat de Ooa zou kiezen voor een 'duizend bloemen bloeien'-strategie en daarmee zou kiezen voor een organisatie waarvan iedereen lid kon worden die dat wenste.

Eind jaren tachtig ontwikkelde het debat zich naar een discussie tussen de zgn. 'fundī's en de realo's'. De fundī's beweerden dat het hier ging om een uniek vak met een unieke relatie tussen adviseur en cliënt, terwijl de realo's benadrukten dat het vak van organisatieadviseur net als alle andere beroepen moest beschikken over een Body of knowledge en dat de Orde een duidelijke drempel moest hebben voor een lidmaatschap. Het willen beheersen van het vak en de beroepsgroep, vooral d.m.v. toetsing, was de belangrijkste filosofie.

Ik kwam erachter dat er ook hier veel verschillende opvattingen over het vak, over het werk zelf, over mensen, over klanten e.d. bleken te bestaan. Ik zag de variëteit aan type organisatieadviseurs binnen de Orde enorm toenemen en ik moest constateren dat het steeds lastiger werd om een grootste gemene deler te vinden voor wat onder een organisatieadviseur moest worden verstaan. Het is mij opgevallen dat, ook toen ik het Bestuur van de Ooa al lang had verlaten, de discussies over de vraag wat de kern van het vak is zich met enige regelmaat bleven herhalen.

Op het internationale speelveld van de beroepsverenigingen heb ik gezien dat de wens tot codificering en regulering van het advieswerk niet alleen samenhang met een bepaalde opvatting over advieswerk, maar ook nog een culturele reden had. In sommige landen wordt het maatschappelijke beroepenveld meer gestuurd door regels en voorschriften dan in andere landen. Wat binnen de internationale koepel van beroepsverenigingen bovendien opviel was dat in de wandelgangen het persoonsaf-

18 Retorische aspecten van professionaliseren

hankelijke en unieke karakter van het advieswerk wel werd onderkend terwijl daarvan vervolgens in de formele vergadering weinig meer van bleek te merken. Vertegenwoordigers van beroepsverenigingen, afkomstig uit zeer verschillende landen, wilden zich in de internationale wereld erkend zien in een vak, maar vervolgens dacht men zeer verschillend over een Body of knowledge, over de mate waarin men moest certificeren, over het object van adviseren (een organisatie of mensen), over de functie en rol van een beroepsvereniging, over de positie van de ICMCI, enz.

Waarneming 3 Servicing of professie, beroep of roeping

De brancheorganisatie in ons land, de Raad van OrganisatieAdviesbureaus (ROA), maar ook de Europese variant daarvan, de FEACO (European Federation of Management Consulting Association), hebben aangegeven dat de organisatieadviesbranche de laatste 15 jaar een sterke groei heeft doorgemaakt. Niet alleen hebben de meeste adviesbureaus in de jaren negentig een grote groei doorgemaakt, ook zijn er vele nieuwe aanbieders van adviesdiensten op de markt gekomen. Ik nam een sterke groei waar van het aantal kleinere bureaus en één-pitters. De starters van dergelijke bureaus waren vaak afkomstig uit de grotere bureaus en kozen soms wegens specifieke, dikwijls afwijkende opvattingen over het werk en over het werken met cliënten, voor een kleiner werkverband. Kortom, een steeds groter wordende groep dienstverleners beweerde organisatieadvieswerk aan te bieden. (In het volgende hoofdstuk zal ik deze groei aan de hand van cijfers verder onderbouwen).

Ik heb gezien dat organisatieadviesbureaus bevolkt werden door een steeds grotere diversiteit aan medewerkers wat betreft vooropleiding, vakopvatting, wijze van werken, etc. Ook de wijze waarop de aanbieders van adviesdiensten zich organiseerden is de afgelopen jaren steeds meer uiteen gaan lopen. Er kwamen grote, internationaal opererende, gespecialiseerde adviesbureaus (McKinsey, Booz Allen Hamilton, Boston Consulting Group, etc.), maar er verschenen ook groepen adviseurs, die gekoppeld waren aan brede 'global-players'. Opvallend daarbij is dat in het begin van de jaren negentig grote groepen adviseurs overgenomen werden door de accountancy-organisaties (KPMG, Coopers en Lybrand, later PWC en Deloitte&Touche) en dat amper tien jaar later vele beoefenaren van dit beroep een goed onderdak bleken te vinden binnen de ICT-sector (Atos/Origin, CapGemini, IBM Global Services). Ik ging mij afvragen of er nog andere beroepsgroepen te vinden zijn die een dergelijke ontwikkeling hebben door gemaakt. Ik ging me verbazen over het verschijnsel dat onderdelen van deze beroepsgroep, die zich wilden ontwikkelen tot een onafhankelijke professie, zich zo makkelijk lieten 'verhuizen'.

Ook merkte ik dat voor veel afgestudeerden de adviesbranche een graag gewilde eerste stap bleek te zijn in een loopbaan. Maar ik constateerde ook dat het verloop binnen grote bureaus sterk toenam en dat adviseurs kennelijk makkelijk switchten naar een managementpositie. Ik kreeg de indruk dat het werken in een adviesbureau soms beter kon worden begrepen als een vooropleiding voor het verkrijgen van een

top managementfunctie elders, dan als een stap naar verdere ontwikkeling binnen het beroep van organisatieadviseur. Gezien deze groei en toenemende diversificatie binnen de branche wisselden de aard van de verhoudingen en rollen tussen opdrachtgever en adviseur sterk per type bureau.

Parallel aan de door mij waargenomen toename van variëteit van aanbieders zag ik dat er zich discussies voltrokken over de ontwikkeling van het beroep van organisatieadviseur. Er werd in discussies binnen Ooa en ROA, maar ook binnen bureaus nogal eens een onderscheid gemaakt tussen, wat genoemd werd, 'servicing' en 'echt' organisatieadvies. Adviesbureaus benadrukten eind jaren tachtig, begin jaren negentig van de vorige eeuw frequent het belang van 'professioneel' werken. De Ooa koos expliciet voor een professionaliseringsbeleid en de ROA begon in samenwerking met de Vrije Universiteit een academische beroepsopleiding voor externe organisatieadviseurs. Gezien de vele nieuwe toetreders op de markt werd ik in mijn overtuiging gesterkt dat ik het beroep van organisatieadviseur vooral wilde zien als een professie, waaraan academische kennis en een gedragscode ten grondslag ligt, net zoals artsen, advocaten of accountants dat plegen te doen.

Waarneming 4 Attitude

Ruim 15 jaar ben ik nu betrokken bij het opleiden van beginnende organisatieadviseurs. Wat mij een paar jaar geleden steeds meer opviel, is dat de wijze waarop ik 'het vak' benaderde tijdens deze opleidingen verschilde met wat deze jonge mensen ervoeren binnen de bureaus waar ze werkten. Steeds meer merkte ik tijdens de opleiding dat uitgangspunten als 'onafhankelijk zijn', 'werken in het belang van de klant', 'expliciteren van vooronderstellingen', 'je eigen sterke en zwakke kanten kennen', 'reflection in action' en 'authenticiteit' voor vele jonge organisatieadviseurs nieuwe principes zijn en dat ze daar nog nooit mee in aanraking waren gekomen. De jonge adviseurs kwamen tijdens een dergelijke opleiding tot de ontdekking dat er een prima wisselwerking kan bestaan tussen de reputatie van een adviesbureau en de persoonlijke kwaliteiten van de individuele adviseurs daarbinnen. Dat het werk dat zij dagelijks doen binnen het bureau opgevat kan worden als een vak, als een professie, waar een eigen repertoire aan academische kennis en handelingen aan ten grondslag ligt, was voor velen een ontdekking. De opleiding bleek vooral gewaardeerd te worden omdat, naast kennis, een deelnemer persoonlijke feedback kreeg over zijn functioneren en daarmee een aanzet kreeg tot het ontwikkelen van een professionele attitude bij het adviseren. Voor vele deelnemers bleek dit een nieuw inzicht, hoewel zij meestal toch al bijna twee jaar als junior adviseur werkzaam waren. Deelnemers vertelden mij regelmatig dat er binnen de context van het bureau waar zij werkten weinig ruimte was voor persoonlijke opvattingen over de wijze van adviseren van een klant.

20 Retorische aspecten van professionaliseren

Waarneming 5 Organisatiegraad

Zolang ik werkzaam ben in het organisatieadviesvak doen er vele schattingen de ronde over het aantal organisatieadviseurs, dat ons land kent. Er werden en worden getallen genoemd variërend tussen 5.000 en 10.000, maar ook van 20.000 organisatieadviseurs. Regelmatig wordt daarbij vermeld dat Nederland de hoogste adviesdichtheid kent ter wereld. Afgezien van de vraag hoe betrouwbaar dit soort uitspraken zijn, vond ik het opmerkelijk dat er enerzijds gezegd werd dat de branche sterk gegroeid is en dat het beroep een grote aantrekkingskracht heeft op jong en oud, terwijl de beroepsvereniging Ooa de laatste 10 jaar niet of nauwelijks groeide. Afhankelijk van hoe men telt, representeerde de Ooa in het jaar 2000 met ongeveer 1200 leden nog geen 15 % van diegenen die zich organisatieadviseur noemen. Overigens ontdekte ik dat dit een internationaal verschijnsel bleek te zijn. In de Verenigde Staten, waar naar schatting meer dan 100.000 adviseurs zich management consultant noemen, bleken slechts een kleine 4000 mensen lid te zijn van de IMC (Institute of Management Consultants). Na onderzoek constateerde ik dat er van de 35 beroepsverenigingen die lid waren van de ICMCI, geen enkel instituut was dat in hun eigen land meer dan 15 % van de totale beroepsgroep vertegenwoordigde.

Waarneming 6 Kritiek op organisatieadviseurs

Een volgende persoonlijke waarneming is dat organisatieadviseurs vanuit verschillende bronnen kritiek oproepen. Ik zag dat wetenschappers soms kritisch schreven over organisatieadviseurs, maar ook publiceerden adviseurs zelf over de wijze waarop 'het vak' werd uitgeoefend, zij het dat dit laatste relatief weinig gebeurde. Daarnaast staan en stonden in de dag- en weekbladpers regelmatig kritische artikelen van journalisten en opdrachtgevers over deze sector. Sommige kritieken lieten zich positief, andere lieten zich in meer negatieve termen uit over organisatieadviseurs. Volgens mij hebben de negatieve beweringen de overhand gehad, hoewel de argumenten waarop die kritieken gebaseerd zijn nogal uiteen liepen. 'Adviseurs hebben te veel macht', 'ze zijn te duur', 'ze zijn te oppervlakkig' zo wordt er gezegd, terwijl anderen zich er juist over beklagen dat organisatieadviseurs zo weinig toevoegen, dat 'het te veel big business is geworden', dat ze mooie praatjes verkopen en dat ze teveel met standaard-oplossingen werken. Dergelijke kritieken ben ik in het verleden en tot op de dag van vandaag veelvuldig tegengekomen (zie ook: De Caluwé, 2001; Financieel Dagblad, 2001).

Ook merkte ik op dat sommigen de mening waren toegedaan dat de branche na jaren van voorspoed nu in een diepe crisis was beland. The Economist (november, 2002) begon bijvoorbeeld een artikel over consultants met de zin: *It is as if a neutron bomb has hit the consulting industry.*

Sommige critici beweerden dat organisatieadviseurs te maken hadden met een onduidelijk imago en dat 'het vak' steeds verder was geïndustrialiseerd. Het verwijt werd dan gemaakt dat voor organisatieadviseurs het op een makkelijke wijze ver-

dienen van geld belangrijker was geworden dan het verder ontwikkelen van het vak om daarmee kwalitatief hoogstaand werk te leveren. Nog recent (2004) werd er in een themanummer van Opleiding & Onderzoek door vrijwel alle auteurs, die overigens ook zelf praktiserende adviseurs zijn, geschreven over krimp, crisis, strijd en teloor-gang binnen de advieswereld. Allerlei verklaringen werden voor deze crisis gegeven en voor sommigen scheen het einde van het beroep in zicht te zijn, terwijl anderen stelden dat het hoog tijd werd dat 'de échte organisatieadviseur' weer op zou staan.

Kritieken op organisatieadviseurs waren naar mijn ervaring niet nieuw. Al meer dan vijftien jaar is dit een onderwerp van discussie binnen klantenorganisaties, binnen bureaus, maar ook binnen de beroepsverenigingen Ooa en ROA en binnen de verschillende instituten, die opleidingen voor organisatieadviseurs aanbieden.

Waarneming 7 De misbaarheid van organisatieadviseurs

In de dag- en weekbladen heeft men regelmatig kunnen lezen dat het de laatste paar jaar slecht is gegaan in de advieswereld. De adviessector maakte regelmatig melding van dalende omzetten. Ook gerenommeerde internationale bureaus als McKinsey en Booz Allen Hamilton maakten moeilijke tijden door. In ons land hebben bureaus als Berenschot, Twynstra Gudde en Boer & Croon aangegeven te lijden onder de bezuinigingen ten gevolge van de economische recessie. Niet alleen het bedrijfsleven, maar ook de Overheid is gaan bezuinigen op het inhuren van externe adviseurs en via Het Financieel Dagblad lieten de adviesbureaus weten dat het tij niet snel zou keren. Op het eerste gezicht zou je kunnen denken dat dit een logisch gevolg is van een recessie, maar eerlijk gezegd zou ik verwachten dat juist in economisch zware tijden de vraag naar externe deskundigheid eerder zou toe- dan afnemen. Technologische ontwikkelingen zijn zich met een grote snelheid blijven voordoen. Binnen vele organisaties merkte ik een behoefte aan een toenemende efficiency en flexibiliteit. Relaties tussen financiën, ICT en mensen zijn steeds complexer geworden en vele organisaties kampten juist in deze tijden van recessie met vraagstukken op het gebied van strategie, besturing, management en organisatie. Ik kon slechts constateren dat ondanks al deze problemen de vraag naar de kennis en kunde van organisatieadviseurs bleef afnemen. Voor het oplossen van belangrijke maatschappelijke en organisatorische vraagstukken leek de rol van de organisatieadviseurs misschien wel bijna te zijn uitgespeeld, zo dacht ik.

Waarneming 8 Déjà vu

Een laatste, maar niet onbelangrijke, waarneming bij de start van mijn onderzoek was dat ik een aantal regelmatig terugkomende kwesties onderkende, waarover organisatieadviseurs frequent met elkaar bleken te discussiëren en waar van tijd tot tijd over werd gepubliceerd. Ik vond en vind dit heel typerend voor de organisatieadviessector. De belangrijkste vragen en/of kwesties, waarover regelmatig discussie heeft plaatsgevonden zijn:

22 Retorische aspecten van professionaliseren

- Wat is 'organisatieadvies'?
- De Body of knowledge and skills (Boks) en het competentieprofiel: wat moet een adviseur kennen en kunnen?
- De gedragscode: wat mag een adviseur en wat mag hij niet?
- Certificering van individuele consultants, zowel de inhoudelijke criteria voor certificering, alsook de vraag of er wel gecertificeerd moet worden en de wijze waarop dat kan/moet gebeuren?
- Kwalificering en ledenbeleid: wie kunnen er allemaal lid worden en wie niet?
- Professionalisering en opleidingen: wat moet een adviseur doen om 'bij' te blijven?
- Profilering naar buiten: hoe wordt de advieswereld meer zichtbaar in de maatschappelijke context?

Binnen de beroepsverenigingen Ooa en ROA hebben deze vragen met enige regelmaat op de agenda gestaan. Begin jaren negentig constateerde een werkgroep binnen de Orde reeds dat deze vragen regelmatig terugkeren, maar nooit beantwoord lijken te worden. Dit leidde er ondermeer toe dat er een notitie verscheen met de veelzeggende titel: 'Aan de Orde komen'. Maar tien jaar later startte de Ooa opnieuw een publiciteitsoffensief om de reputatie van de organisatieadviseur enigszins op te vijzelen (Het Financieele Dagblad, 22 januari, 2004).

Het tijdschrift M&O wijdde zowel in 1992 als in 2000 een speciaal nummer aan het thema: 'Organisatieadvies, wat is dat?'. Maar anno 2000 liet het tijdschrift M&O zien dat er nog weinig vordering werd gemaakt en dat dezelfde vragen van tien, vijftien jaar geleden nog steeds gesteld werden binnen de branche. Sommigen beweerden dat dit een gezond verschijnsel is en dat dit nu éénmaal kenmerkend is voor een 'jonge' professie als die van de organisatieadviseurs, maar ik hoorde ook andere geluiden, die erop neer kwamen dat organisatieadvies verworden was tot een industrie.

Toen ik een paar jaar geleden de balans opmaakte en bovenstaande waarnemingen en ervaringen probeerde te overzien, raakte ik steeds meer in verwarring. De afgelopen jaren had ik discussies gevoerd met collega's uit het eigen kantoor, met collega's uit andere bureaus, met junioren en senioren, met opdrachtgevers en met vertegenwoordigers van de universitaire wereld over uiteenlopende thema's, die allen betrekking hebben op het professionaliseren van deze beroepsgroep. Ik was diverse opvattingen over 'het vak' en over de toekomst van het vak tegengekomen. Er waren, bijvoorbeeld, 'vakbroeders' die mij vertelden het serieus te menen met 'het vak' en die pleitten voor een sterke en strenge beroepsvereniging, met stringente eisen aan de individuele leden en aan de bureaus, waar organisatieadviseurs werkzaam zijn. Maar ik ontmoette ook andere, net zo toegewijde, collega's, die volstrekt geen geloof hadden in een hechte beroepsvereniging en vertrouwden op datgene wat er in het vrije marktspeel plaatsvond. Ik kwam adviseurs tegen die beweerden te werken met beproefde methoden en technieken en meenden succesvol te zijn in het veranderen van orga-

nisaties en het management. Van hen ging een zekere aantrekkelijkheid uit omdat zij je 'het vak' konden leren, althans dat vertelden zij en het klonk aannemelijk. Maar ook voelde ik me aangetrokken tot die adviseurs, die bijna het tegenovergestelde beweerden en van mening waren dat 'organisaties' niet bestaan, laat staan dat organisaties veranderd kunnen worden. De basis van het 'echte advieswerk' was volgens hen meer datgene wat Schein (1988) bedoelde met 'procesconsulting' en dat vraagt van 'de organisatieadviseur' vooral dat hij veel aandacht schenkt aan zijn eigen persoonlijke ontwikkeling.

Ik dacht lang dat het compromis tussen deze twee werelden van uitersten voor de hand lag en dat het zich zou ontwikkelen tot een én-én beleid. Maar dit gebeurde niet, de diversiteit werd al maar groter en ik begon mij af te vragen waarom organisatieadviseurs geen brug wisten te slaan tussen deze beide werelden. Een nadere analyse van mijn waarnemingen en ervaringen was nodig voor het beantwoorden van die vraag.

1.2 ANALYSE VAN MIJN WAARNEMINGEN

Mijn persoonlijke waarnemingen doen verslag van discussies en processen die betrekking hebben op het professionaliseren van organisatieadviseurs, zoals ik dat de afgelopen 25 jaar heb meegemaakt. Discussies over thema's als de definitie en de identiteit van de organisatieadviseur, de kern van het vak, Body of knowledge and skills (Boks), gedragscode, opleidingen, waarborging van kwaliteit en dergelijke vat ik samen onder de noemer 'het professionaliseringsdebat'. Dergelijke discussies voeren beroepsgroepen om de karakteristieken van hun beroep in kaart te brengen. Zij maken onderdeel uit van wat in de literatuur aangeduid wordt als een proces van beroepsvorming (Larson, 1977; Abbott, 1988; Burrage cs, 1990; Macdonald, 1995; Leicht & Fenell, 2001). Het idee hierbij is dat praktiserende, dikwijls prominente beroepsbeoefenaren in overleg met 'collegae' ernaar streven een zekere mate van consensus te krijgen over de vraag wat de grenzen zijn van hun werk, over een Body of knowledge and skills, over een gedragscode en over de vraag wie wel en wie niet gerekend kan worden tot de beroepsgroep. Bovendien gaat het bij professionaliseren erom (beroeps)kennis te valideren om daarmee de dominante kennisbasis van het beroep te toetsen, verder te ontwikkelen en te kunnen controleren. Vele van deze inspanningen leiden van tijd tot tijd tot algemeen geldende, breed geaccepteerde conclusies. Deze vinden hun neerslag in bijvoorbeeld leerboeken, in een formele Body of knowledge and skills, in gedragscodes, tuchtrecht en criteria voor zin en onzin in de beroepsuitoefening. Reflecteren over het eigen handelen en objectiverende evaluaties zijn belangrijke instrumenten om een proces van professionaliseren te bevorderen. Hierdoor krijgt een beroepsgroep intern een steeds sterkere binding en kan zij naar buiten toe een exclusieve claim leggen op bepaalde werkterreinen en vraagstukken. Dit alles leidt tot een vergroting van de maatschappelijke legitimatie van een beroepsgroep (Abbott, 1988).

24 Retorische aspecten van professionaliseren

Uit een eerste analyse van mijn waarnemingen volgt dat organisatieadviseurs kennelijk veel moeite hebben om het eens te worden over de vraag wat de aard en de status van hun werk is en wie wel en wie niet gerekend kan worden tot deze beroepsgroep. De discussies tussen organisatieadviseurs geven enerzijds blijk van een idealistische behoefte om de beroepsgroep een meer professionele status te geven, anderzijds is er ook sprake van een zakelijke, meer commerciële kijk op het werk. Opvallend is dat in de discussies deze twee aspecten apart worden bediscussieerd alsof het om een keuze gaat voor het één óf het ander, in plaats van het één én het ander. Het lijkt alsof er steeds gedacht en gesproken wordt in dilemma's. Het gaat, bijvoorbeeld over 'professie' versus 'commercie', over 'standaardiseren' versus 'adviseren op maat', over 'servicing' versus 'consulting' en over 'certificeren' versus 'duizend bloemen bloeien'.

Ook suggereren mijn waarnemingen dat professionaliseringsdiscussies spanningen oproepen, omdat deze discussies worden gevoerd langs een as met twee uitersten. Sommigen zien professionaliseringsdiscussies als een manier om het beroep te reguleren, met als doel om meer eenheid te krijgen en daardoor wellicht een positie te verwerven, wat meer macht en inkomen genereert. Anderen zien professionaliseren juist als een manier om de verscheidenheid te accentueren en van daaruit te komen tot nieuwe inzichten. Of, anders geformuleerd, organisatieadviseurs nemen in hun discussies steeds een wisselende positie in op die as, maar de uitersten van de as worden steeds anders gedefinieerd. De ene pool laat zich, volgens mijn opvatting, kenmerken als het streven naar het standaardiseren en verzelfstandigen van een vaste aanpak en benadering in het adviseren, waardoor het 'adviesproduct' wint aan benoembaarheid, herkenbaarheid en multipliceerbaarheid. Adviseren wordt hier het leveren van een 'commodity'. De andere pool is, denk ik, eerder te omschrijven als het vermogen om een unieke en kaderverruimende interactie tussen cliënt en adviseur tot stand te brengen. De kern van het vak wordt hier gezien als het op een unieke wijze kunnen oplossen van management- en organisatievraagstukken en de uitkomst van die oplossing staat in het geheel niet vast en is niet te standaardiseren.

Een andere analyse is dat er een aantal belangrijke voorwaarden voor professionaliseren binnen de branche wel aanwezig lijken te zijn. De Ooa bestaat meer dan 60 jaar en is daarmee de oudste beroepsvereniging van organisatieadviseurs ter wereld. De Ooa heeft de laatste decennia een uitgebreid repertoire van professionaliseringsinstrumenten ontwikkeld en zij heeft al jaren veel energie gestoken in het ontwikkelen van een Boks, waarbij de ICMCI, als internationale koepel, een belangrijke regiefunctie vervult. ROA en Ooa hebben sinds lange tijd een gemeenschappelijke gedragscode en gemeenschappelijke beroepscommissies. Op academisch niveau zijn er verschillende opleidingsinstituten voor organisatieadviseurs en de branche laat zien dat zij in de afgelopen 25 jaar toch een sterke economische groei heeft doorgeemaakt. Het belang van commercieel succesvol zijn en het zich tegelijkertijd willen

ontwikkelen tot een professie, zo laten Hellema en Marsman (1997) in hun historische studie zien, hebben bij de organisatieadviseurs altijd parallel aan elkaar gelopen. Zij constateren dat de vraag hoe organisatieadvieswerk zich meer als een professie kan ontwikkelen vanaf het begin van het ontstaan van dit beroep een punt van discussie is geweest. Hoewel er over deze vraag tot op vandaag geen consensus bestaat, stellen Hellema en Marsman vast dat in de geschiedenis van het vak wel duidelijk is dat er een voortdurend streven is om het tot een volwaardige professie te laten komen. Er vindt binnen de organisatieadviesbranche een voortdurende dialoog plaats om te komen tot een breed geaccepteerde Body of knowledge and skills, zo constateren Hellema en Marsman (1997).

Wat mij het meest is opgevallen is dat professionaliseringsdiscussies van organisatieadviseurs echter niet leiden tot conclusies. De discussies duiken soms in alle hevigheid op, krijgen steeds andere vormen, met andere inhoudelijke standpunten om vervolgens weer te verstommen. Er blijven verschillende opvattingen bestaan over vragen als 'wat is professioneel advieswerk?', 'welke eisen moet je stellen aan een professionele organisatieadviseur?', 'wat is de toegevoegde waarde van een organisatieadviseur?', 'hoe leid je mensen op tot organisatieadviseur?', etc. Ik moet vaststellen dat 'organisatieadvies' een containerbegrip dreigt te worden, ondanks alle pogingen om er een duidelijk identificeerbaar geheel van te maken.

De vraag die logischerwijs bij mij oprijst, is waarom het de organisatieadviseurs niet lukt wat de accountants, de advocaten, notarissen of de architecten wel lijkt te zijn gelukt: een duidelijk omschreven beroep, met een Boks en een gedragscode, die door het beroepenveld is ontwikkeld en die daar ook door in stand wordt gehouden.

Een te onderzoeken vermoeden is dat de discrepanties in opvattingen en standpunten veroorzaakt worden omdat de branche diffuser is geworden door de groei die zij heeft doorgemaakt. Organiseatieadviseurs discussiëren in toenemende mate vanuit verschillende ideologieën en achtergronden met elkaar. Maar, zo vraag ik mij af, zijn deze hindernissen wel een voldoende verklaring waarom deze discussies maar niet leiden tot consensus binnen de wereld van de organisatieadviseurs?

1.3 MIJN EERSTE VRAAGSTELLING

Hoewel de organisatieadviseurs toch al meer dan een halve eeuw een beroepsvereniging hebben en er allerlei pogingen zijn ontwikkeld om van de organisatieadviseurs een meer éénduidige beroepsgroep te maken, hebben deze inspanningen niet geleid tot resultaten. Van professionaliseren of beroepsvorming van organisatieadviseurs is niet alleen binnen Nederland weinig of geen sprake, ook binnen vele andere, geïndustrialiseerde landen is dit verschijnsel waar te nemen. Zolang ik werkzaam ben als adviseur heb ik gezien dat professionaliseringsdiscussies tussen adviseurs, zowel binnen bureaus als ook binnen de beroepsverenigingen, zich blijven herhalen. Als

26 Retorische aspecten van professionaliseren

excuus wordt door sommigen aangevoerd dat het hier gaat om een nog jonge professie en dat in de toekomst professionaliseringsdiscussies ongetwijfeld tot meer eenheid zullen leiden.

De gedachte heeft mij steeds dwars gezeten dat het organisatieadvieswerk maar geen echte, volwassen, algemeen erkende professie wil worden en met het doen van onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan het verder professionaliseren van deze beroepsgroep. Want mijn vermoeden is dat de organisatieadviseurs voor de keuze staan om zich óf verder te ontwikkelen tot een professie, óf het vak te laten worden tot een industrie van min of meer standaardoplossingen. Mijn vooronderstelling hierbij is dat organisatieadvieswerk inderdaad opgevat kan worden als een 'emerging profession' (zie met name Kubr, 1996; maar ook: Greiner en Metzger, 1983; Van Aken, 2000; Strikwerda, 2000; De Caluwé en Witteveen, 2001). De verwachting is dat meer transparantie bereikt kan worden wanneer de organisatieadviseurs zich ontwikkelen richting een beroepsvorm die lijkt op een professie in klassieke zin, met een sterkere maatschappelijke legitimatie. Daarvoor is een hoge organisatiegraad van de individuele professionals nodig, die aan duidelijk geformuleerde criteria moeten voldoen om toegelaten te kunnen worden tot de beroepsgroep. Organizeadviseurs zullen moeten gaan beschikken over een uniforme Body of knowledge and skills, die door het beroepsveld wordt onderschreven en een op brede consensus gebaseerde gedragscode en een uniforme, wellicht wettelijk erkende, beroepsopleiding.

Uitgangspunt van mijn denken is dat het organisatieadviesvak aan vernieuwing toe is en haar bestaansrecht moet herdefiniëren. Het doel van mijn onderzoek is om op zoek te gaan naar criteria om de professionaliseringsdiscussies te laten leiden tot conclusies en beslissingen.

Eerste vraagstelling:

Het startpunt van mijn onderzoek is dat het volgens mij mogelijk moet zijn om aan te geven hoe organisatieadvieswerk zich moet ontwikkelen tot een algemeen erkende en gewaardeerde professie. Ik ben geïnteresseerd om daar onderzoek naar te doen en ik vind de volgende typen vragen relevant: Wat is eigenlijk 'professionaliseren' en hoe wordt daar in de literatuur over gedacht? Hoe voltrekt zich het proces van beroepsvorming of professionalisering in zijn algemeenheid en in het bijzonder bij de organisatieadviseurs? Kan uit de literatuur een grootste gemene deler worden gevonden wat een 'organisatieadviseur' is en wat iemand moet kennen en kunnen om zich 'professioneel' te mogen noemen. Waarom worden discussies door organisatieadviseurs dikwijls in termen van óf-óf gevoerd en waarom wordt het begrip 'professie' dikwijls tegenover 'commercie' gezet, alsof deze twee elkaar uitsluiten? Wat is het antwoord

op het dispuut over de mogelijkheid van het al of niet reguleren van organisatieadviseurs? Waar komen de spanningen vandaan die professionaliseringsdiscussies kennelijk oproepen? Waarom lijken de professionaliseringsdiscussies een repeterend patroon te hebben en waarom willen deze discussies maar niet leiden tot algemeen geaccepteerde conclusies voor het beroepsmatig handelen van de adviseurs? Dit type vragen vormt de start van mijn onderzoek en ik verwacht dat, na het doen van onderzoek, wel degelijk een professionaliseringsmodel ontwikkeld kan worden voor de beroepsgroep van organisatieadviseurs.

Ik wil met mijn onderzoek een bijdrage leveren aan het professionaliseringsproces van de organisatieadviseurs. Ik realiseer me bij de start van dit onderzoek dat wie inhoudelijke uitspraken doet over de aard van het vak of over het beroep van de organisatieadviseur, in het veld van tegenstellingen terecht komt, die ik zojuist heb beschreven. Gewild of ongewild loop ik het risico een positie in te gaan nemen op het continuüm dat loopt van 'het is niet te reguleren en het is te persoonsafhankelijk' tot aan de opvatting 'het is een professie (in wording) en de stappen daarvoor moeten nu maar eens gezet worden'. Het ontwerpen van een speciaal, voor deze beroepsgroep geëigend professionaliseringsmodel lijkt me daarvoor een oplossing en dit biedt organisatieadviseurs dan de mogelijkheid om zich te ontwikkelen tot een professie. Andere mogelijke alternatieven kunnen dan zijn dat de beroepsgroep, of een deel daarvan, zich ontwikkelt tot een ambacht of tot een business van zakelijke dienstverleners.

Om te komen tot een scherpere probleemstelling en een daarbij behorend onderzoeksmodel is het noodzakelijk allereerst in kaart te brengen wat er over organisatieadviseurs wordt geschreven. Nu ik mijn ervaringen met professionaliseringsdiscussies op een rij heb gezet en mijn verbazing heb uitgesproken over de wijze waarop deze beroepsgroep dergelijke debatten pleegt te voeren, wil ik eerst aandacht gaan schenken aan de verschillende definities die er bestaan over organisatieadvieswerk en over de organisatieadviseur. Ondanks dat er reeds talloze indelingen gemaakt zijn van typen organisatieadviseurs met de daarbij behorende professionele standaarden en persoonlijkheidskenmerken lijkt het mij toch zinvol om meer inzicht te krijgen in de inhoud van en de wijze waarop het debat over beroepsvorming of professionaliseren van de organisatieadviseurs de laatste tien jaar gestalte heeft gekregen. In het volgende hoofdstuk geef ik daarvan een overzicht.

Vervolgens is het mijn bedoeling om op basis van de literatuur te komen tot een zodanige omschrijving van 'organisatieadvies' dat er van deze beroepsgroep een identificeerbaar geheel te maken valt en dat er objectieve criteria geformuleerd worden op grond waarvan bepaald kan worden of iemand wel of niet tot de beroepsgroep behoort.

28 Retorische aspecten van professionaliseren

Daarvoor vind ik het nodig de literatuur over professionaliseren en de ontwikkeling van professies te onderzoeken. Ik denk mijn onderzoeksvragen beter te beantwoorden wanneer ik preciezer weet wat er onder een professie moet worden verstaan en wanneer ik kennis neem van de wijze waarop verwante beroepsgroepen (bijvoorbeeld accountants) zich hebben ontwikkeld tot de status van een algemeen erkende professie. Vervolgens moet het mogelijk zijn om vanuit die wetenschap te komen tot een aangescherpte probleemstelling. Een heldere onderzoeksvraag samen met een model dat inzicht kan verschaffen hoe de organisatieadviseurs zich kunnen ontwikkelen naar een meer professionele status, moet vervolgens leiden tot het daadwerkelijke onderzoek. Van mijn tocht door de literatuur over organisatieadviseurs en over professionalisering zal ik verslag gaan doen in de volgende twee hoofdstukken.

Hoofdstuk 2

De organisatieadviseur als subject van onderzoek is problematisch

2.1 INLEIDING

Zoals ik in het eerste hoofdstuk heb aangegeven ben ik geïnteresseerd geraakt in de vraag hoe het beroep van organisatieadviseur zich meer kan ontwikkelen tot een erkende professie. Ik heb mij verwonderd over de wijze waarop het professionaliseringsproces bij de organisatieadviseurs zich in de afgelopen decennia heeft voltrokken en ik heb mij onder meer de vraag gesteld waarom organisatieadviseurs niet een vergelijkbare beroepsgroep of professie vormen zoals accountants en advocaten. Om deze en hiermee samenhangende vragen te kunnen beantwoorden kan het doen van (literatuur)onderzoek behulpzaam zijn en ik wil daarmee een bijdrage leveren aan het proces van beroepsvorming van organisatieadviseurs.

Het vertrekpunt van mijn denken is dat het beroep van organisatieadviseur aan vernieuwing toe is en dat het zich door te professionaliseren moet ontwikkelen tot een volwassen professie. Organiseatieadviseurs roepen verschillende, dikwijls tegengestelde reacties op. Met enige regelmaat verschijnen er in kranten en tijdschriften publicaties over hen. Ook op internationaal niveau krijgen zij regelmatig de nodige aandacht. Er wordt inhoudelijk vanuit diverse invalshoeken geschreven over organisatieadviseurs en deze artikelen en boeken zijn geschreven door auteurs met verschillende achtergronden. Onder hen vinden we journalisten, politici, organisatieadviseurs zelf, maar ook auteurs uit andere, aangrenzende beroepen en niet te vergeten wetenschappers. Ook wijden diverse (vak)tijdschriften zich aan allerlei onderwerpen die betrekking hebben op deze beroepsgroep. Ik constateer dat in deze kritieken de vraag dikwijls gesteld wordt wat het werk van de zich organisatieadviseur noemende beroepsgroep eigenlijk inhoudt. Zowel buiten de branche, maar ook binnen de organisatieadvieswereld zelf, vraagt men zich af of er nog wel een definiëring te geven valt van wat organisatieadvies wel en wat niet is. Wat mag je als opdrachtgever van deze beroepsgroep verwachten aan kennis, kunde, inhoud en ethiek? Discussies over dergelijke onderwerpen heb ik in het vorige hoofdstuk gekenmerkt als deel uitma-

30 Retorische aspecten van professionaliseren

kend van het proces van beroepsvorming of professionalisering van de organisatieadviseurs. Ik heb mijn verwondering uitgesproken over het proces van beroepsvorming van de organisatieadviseurs. Ik heb op grond van mijn persoonlijke ervaringen en waarnemingen moeten constateren dat professionaliseringsdiscussies nogal eens spanningen oproepen binnen bureaus en binnen beroepsverenigingen. Ik heb me de vraag gesteld waarom de discussies gevoerd worden langs een continuüm bestaande uit twee polen en dat de uitersten van die twee polen als onverenigbaar worden voorgesteld. Binnen de organisatieadviesbranche wordt er van tijd tot tijd gediscussieerd over professionaliseren, maar het lijkt erop dat deze discussies steeds wegebden en niet leiden tot conclusies.

In dit hoofdstuk geef ik inzicht in de opvattingen die bestaan over de omvang en het imago van de branche en over de professionele status van het vak. Voordat ik een overzicht geef van deze thema's binnen het professionaliseringsdebat, wil ik eerst aandacht schenken aan de vele definities die er blijken te bestaan over 'de organisatieadviseur' en de gevolgen die dat heeft voor het doen van onderzoek.

Organisatieadviseur of management consultant?

In ons eigen Nederlandse spraakgebruik kennen we het begrip 'organisatieadviseur' en het begrip 'management-consultant'. In het dagelijkse spraakgebruik lopen de betekenissen van deze begrippen door elkaar, terwijl er, in mijn optiek, wel degelijk een onderscheid te maken valt tussen beide begrippen. Het onderscheid dat gemaakt kan worden heeft voornamelijk betrekking op het object van adviseren: zijn individuen (lees: managers) het object of is het de organisatie als abstractie die men adviseert. In de Angelsaksische landen en met name binnen de VS spreekt men over 'management consultant', terwijl het woord 'organisation consultant' niet bestaat. De management- en organisatiecultuur en daarmee de literatuur gaat er eerder vanuit dat een organisatie een hiërarchisch geleide onderneming is met bovenin het management, veelal ook de ondernemer/eigenaar. Adviseren is het geven van raad en daad aan personen in de top, meestal de eigenaren, en dat wordt aangeduid met het management. In ons spraakgebruik is niet voor niets allereerst voor het woord 'organisatieadviseur' gekozen. In onze cultuur zien we organisaties toch vooral als een verzameling van diverse belangengroepen, een meerpartijenstelsel dat op basis van consensus een onderneming stuurt. Het management, het personeel, de aandeelhouders, leveranciers, klanten en overheid staan in een permanente wisselwerking met elkaar en een 'professioneel' adviseur behoort in zijn dienstverlening met het belang van alle partijen rekening te houden. Hij adviseert allereerst een organisatie, daarbinnen eventueel het management. Greiner en Metzger (1983) lijken deze visie te ondersteunen. Zij kiezen heel specifiek voor de organisatie als cliënt van management consulting.

Op basis van een analyse van vier verschillende definities van management consulting komen zij tot de volgende slotsom: "All four definitions, in our opinion, are too ambiguous or too narrow in defining the cliënt. Some omit reference to the cliënt altogether; others refer to 'managers' and 'management'. Our preference is to use the term 'organisation' to refer to the cliënt, since we feel that allegiance to a sole individual or selected subgroup, such as management, maybe undermine the consultant's position on independence and objectivity." (Greiner en Metzger, 1983, p.6). Pas de laatste 10 jaar wordt er binnen ons taalgebied ook het woord 'management consultant' gebruikt, maar de beroeps- en brancheverenigingen voeren in hun naam nog steeds het woord 'organisatieadvies'. Ook een analyse van Kyrö (1995) laat zien dat de praktijkdefinities het begrip 'management' gebruiken in de betekenis van een collectief en dat het als zodanig het begrip 'organisatie' inhoudt. In dit boek zal ik voornamelijk het woord 'organisatieadviseur' gebruiken, omdat mijn onderzoek zich vooral richt op professionalisering binnen de Nederlandse context.

2.2 DEFINIËRING VAN ORGANISATIEADVISEURS IS LASTIG, OF TOCH NIET?

2.2.1 Vele definities

De laatste decennia verschijnen er regelmatig publicaties over 'management consultancy' en 'organisatieadvies' in de nationale, maar ook in de internationale literatuur. Het valt mij daarbij op dat vrijwel elke bijdrage start met de opmerking dat we niet precies weten wat 'organisatieadvies' is en dat er geen algemeen geaccepteerde definities bestaan over 'het vak'. Auteurs wijzen er frequent op dat er enorme veranderingen gaande zijn in organisaties, tussen organisaties en in de omgeving van organisaties en dat als gevolg hiervan ook het organisatieadvieswerk steeds complexer is geworden, wat resulteert in een grote mate van variëteit. (Wooldridge, 1997; Dunford en Clark, 2001; Greiner, 2001; Kipping, 2001; Clark en Fincham, 2002; Buono, 2002).

Het is opmerkelijk, maar ook wel begrijpelijk, dat auteurs maar moeilijk de verleiding kunnen weerstaan om, in weer wil van de vele reeds bestaande definities, toch met een eigen definitie te komen of een indeling te maken van te onderkennen typen organisatieadviseurs. "There are many definitions of consulting and of its application to management situations and problems, i.e. of management consulting". Dit is de eerste zin van 'Management consulting, a guide to the profession', geschreven door Milan Kubr (1996, 2002), wat door sommigen als een internationaal standaardwerk op het gebied van organisatieadvies wordt beschouwd. (Overigens duidt het ontbreken van een internationaal standaardwerk ook al aan dat er geen éénduidigheid bestaat binnen de sector. Nog recent ontdekte ik dat een groot, gereputeerd, Nederlands organisatieadviesbureau zelfs geheel niet op de hoogte bleek te zijn van het bestaan van Kubr.)

32 Retorische aspecten van professionaliseren

The Economist constateerde al enige tijd geleden het volgende: "Many people describe themselves as management consultants. But they will not accept each others' status. Defining consultancy is a bit like defining the upper class: every possible candidate draws the line just below himself. So the big strategy advisers disdainfully rule out the accountants: both groups contemptuously exclude executive recruiters and headhunters; all three dismiss computer-software houses as glorified salesmen in poor old public-relations agencies. Yet all are offering advice to managers" (The Economist, 1988).

Buono is in 2001 gestart met een serie uitgaven die de ontwikkelingen in theorievorming rondom management consultancy in kaart wil brengen. Deel 1 van deze serie begint met een inleiding en het is direct duidelijk dat ook Bueno moeilijk kan komen tot een heldere afbakening van organisatieadvieswerk. De eerste zinnen van Bueno (2001) luiden als volgt: "Management consulting has undergone an exponential explosion over the past decade. Most observers readily agree that the industry has experienced tremendous growth, despite the fact that the exact nature of the consulting industry is neither well understood nor well defined. Indeed, one of the difficulties in pinpointing the size, parameters and influence of the management consulting industry lies in lingering disagreements on how exactly define it, from relatively narrow definitions that include an handful of influential strategy firms (e.g. McKinsey) to the growth and expansion of professional services companies, to the inclusion of 'one-man bands' and boutique operations, to much broader views that encompass a full range of outsourcing initiatives particularly in ERP (enterprise resource planning) and technology integration and convergence efforts (cf. Dunford en Clark, 2001; Greiner, 2001; Wooldridge, 1997)." Bueno meent dus aan de ene kant te moeten constateren dat de consultancy industrie een sterke, explosieve groei heeft doorgemaakt, terwijl hij ook moet vast stellen dat er geen éénduidigheid bestaat over de grenzen van deze bedrijfstak. Desondanks volgen er in zijn bundel vele opvattingen en analyses van organisatieadvieswerk en van organisatieadviseurs.

Ik geef enkele voorbeelden van verschillende opvattingen afkomstig uit de eerste twee delen van Bueno. Walsh (2001) onderscheidt een relationele benadering en een traditionele benadering in consultancy. Savall e.a. (2001) verdeelt de organisatieadvieswereld ook in tweeën, maar deze tweedeling is gebaseerd op typen interventies die adviseurs doen. Zij onderkennen adviseurs die interveniëren op basis van specialistische kennis, zoals adviseurs van software pakketten, strategieadviseurs en 'kostenreductieadviseurs'. Daarnaast zijn er ook adviseurs die interveniëren vanuit een bredere scope op organisaties en die komen uit de wereld van Total Quality Management en Organizational Management (Savall,e.a., 2001). Op basis van onderzoek maken in deel twee Werr en Linnarsson (2002) een onderscheid tussen een 'traditional expert consultant' en een 'business development consultant'. Nippa en Petzold (2001) tonen nog eens aan dat er een significante heterogeniteit van betekenissen bestaat over organisa-

tieadvieswerk en zeggen dan ook dat, gezien de variëteit aan diensten en producten die adviesbureaus leveren, het niet gemakkelijk is een definitie te geven. Zij komen met een vergelijkend overzicht van de verschillende adviseursrollen die diverse auteurs in het verleden hebben onderkend.

In "Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry" constateren Fincham en Clark (2002) reeds in hun voorwoord dat het uiterst lastig is management consultancy te definiëren en zij stellen dat er allerlei pogingen zijn gedaan om de grenzen van de adviessector te bepalen, maar tevergeefs. Huns inziens is dat vooral te wijten aan de voortdurend veranderende aard van organisatieadvieswerk en daarmee van de hele industrie. "What constitutes management consultancy is constantly transforming", zo stellen zij (Fincham en Clark, 2002). In bovengenoemde bundel van kritische artikelen over organisatieadvieswerk verschijnt ook een artikel van Schein, dat begint met de zin: "In this short introduction I want to note how confusing the concept of 'consultation' is and speculate on how to reduce this confusion" (Schein, 2002). Wat het ook moge betekenen, zo constateert Schein, in ieder geval is het woord 'helpen' cruciaal.

Opvallend is echter, dat vrijwel alle auteurs stellen dat er vele definities van organisatieadviseurs zijn en dat bepaling van de beroepsgroep lastig is. Echter na deze constatering starten dezelfde auteurs een betoog waaruit het voor hen wel degelijk duidelijk lijkt wat de branche precies is of moet zijn. Zij spreken hier vervolgens over in generalistische termen. Hoewel Fincham en Clark in hun boek de constatering doen dat een sluitende definitie over organisatieadvieswerk niet voorhanden is en dat het niet duidelijk is wat nu de grenzen van deze sector zijn, betogen zij echter wel, dat hun verzameling van artikelen nieuwe perspectieven wil bieden op de adviessector. En ondanks het demarcatievraagstuk beweren vele andere auteurs (Kipping; Wood; Bloomfield and Vurdubakis; Alvesson and Johansson; Salaman) in deze bundel dat de branche de laatste decennia een sterke groei heeft doorgemaakt. Het opmerkelijke is, dat dit impliceert dat zij kennelijk wel weten wat de adviesbranche omvat! Hetzelfde zien we terug in "Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry", een bundeling van verschillende recente artikelen onder redactie van Kipping en Engwall (2002). Ook hier wordt regelmatig de kritische toon over adviseurs afgewisseld met de behoefte om een afbakening en ordening te geven van de organisatieadvieswereld.

Werr (1999) definieert in zijn studie het begrip management consultant door vooral te wijzen op vier karakteristieken: "... being a support to management, being a collective effort, being planned and future oriented, as well as requiring and integrating a large range of knowledge".

Op basis van verschillende wetenschappelijke theorieën komt Kyrö (1995) tot de

34 Retorische aspecten van professionaliseren

navolgende omschrijving: "In the proces of management consulting, the management consultant helps the organisation to solve its problems. The proces is future-oriented, intentional, and conscious on the part of both consultant and cliënt. It is a change proces with the need to succeed, collective by nature, and conducted in the interaction proces between consultant and cliënt using a diverse, integrative scientific knowledge base. Knowledge is needed both about the past and about the future to build up new reality" (Kyrö, 1995). Daar waar Schein (2002), zoals reeds opgemerkt, vooral het accent legt op 'consulting', benadrukt Kyrö in haar theoretische benadering van de 'management consultant' vooral het begrip 'management'.

Interessant bij Kyrö is dat zij naast het geven van bovenstaande definitie, die gebaseerd is op een wetenschappelijke, theoretische analyse, vervolgens een analyse maakt van de definities, welke door een aantal brancheorganisaties en beroepsverenigingen wordt gebruikt. Aan de hand van deze analyse, concludeert Kyrö, dat de 'praktische' definities niet veel nadruk leggen op het aspect 'consulting'. Met andere woorden, het feit dat het gaat om een interactief proces tussen consultant en cliënt krijgt in de praktische definities minder aandacht dan in de theoretische omschrijvingen. De redenen die daaraan ten grondslag kunnen liggen zijn niet duidelijk, zo stelt Kyrö. Overigens blijkt de factor 'management' in zowel de theoretische definitie alsook in de praktische definities een bepalende determinant te zijn (Kyrö 1995).

In een poging om de verschillende aspecten van beide definities te combineren beschrijft Kyrö management consulting als volgt: "Management consulting is advising and assisting in the process of management in interaction with those with management responsibilities, focusing on improving the performance of the cliënt organization and helping managers in identifying problems and opportunities, recommending practical action and assisting managers in implementing the recommendations. This future-oriented, integrative change process, intentional on the part of both parties, is based on diverse knowledge about the past and future behaviour of the organization and the environment" (Kyrö 1995).

In ons algemeen spraakgebruik kennen we ook vele omschrijvingen, die verwijzen naar het verschijnsel organisatieadviseur: praatpaal, procesbegeleider, change-agent, coach, steunpilaar, opleider, kenniswerker, externe deskundige, regisseur, arbiter, geweten, verlengstuk van het management, probleemoplosser. Haselhoff (1998) heeft getracht de activiteiten op te sommen, die adviseurs zoal verrichten: "servant of power zijn, neutrale arbitrage bij moeilijke beslissingen, plannen evalueren, de rol van 'vreemde ogen dwingen' uitoefenen, het toevoegen van prestige aan bepaalde personen en groeperingen, het doorhakken van knopen bij dilemma's, zondebok zijn bij evidente mislukkingen, veranderaar van bepaalde management opvattingen, moeilijke boodschappen aanvaardbaar maken, en tenslotte nog het adviseren en implementeren van het functioneren van de organisatie".

De Caluwé (2000) geeft een opsomming van veel verschillende omschrijvingen, die in de literatuur opduiken: French en Bell (1999) spreken over Organisation Development Consultants, terwijl Cummings en Worley (1993) het hebben over Organisation Development Practitioner. Daarentegen komen we bij Twijnstra en Keuning (1988) het begrip 'organisatieadviseur' tegen en gebruikt Kubr (1996) het woord 'management consultant'.

Weggeman (2000) heeft het over 'bedrijfskundig dienstverlener', 'de eclecticus' en 'de literair adviseur'. Batelaan (2000) introduceert het begrip 'entrepreneuring consultant'. Vervolgens komen we nog tegen 'de business consultant' en de 'E-consultant', maar ook 'change-agent' (Cummings en Worley, 1993), 'control-agent' (Batelaan, 2000) en 'veranderaars en interventionisten' (De Caluwé en Vermaak, 1999). Feltmann (2000) gebruikt consequent het woord 'denkadviseur' en soms zelfs 'poëtisch adviseur'.

Kubr (1996, 2002) onderscheidt in de grote verscheidenheid van definities twee benaderingen.

De eerste benadering bestaat uit definities en omschrijvingen die een breed, functioneel uitgangspunt hanteren. Het gaat hier meer om consulting of advisering in brede zin van het woord en het betreft omschrijvingen van activiteiten die te typeren zijn als 'ondersteunen', 'helpen' of 'in staat stellen tot'. Adviseren is hier vooral *een methode* van werken om organisaties beter te laten functioneren. Velen, die werkzaam zijn in ondersteunende diensten binnen organisaties vallen onder deze omschrijving, zoals bijvoorbeeld personeelsfunctionarissen, management trainers, juristen, accountants, it-consultants, financiële specialisten, projectontwikkelaars, researchers en marketing deskundigen. Zelfs aspecten van een managementtaak kunnen gezien worden als advisering. Denk hierbij aan bijvoorbeeld coaching, collegiale ondersteuning tussen managers, en dergelijke. Een bekend voorbeeld van deze wijze van denken is Peter Block (1996), die zegt dat: 'you are consulting any time you are trying to change or improve a situation but have no direct control over the implementation ...'.

In ons land is een boek als 'Adviseren als tweede beroep' (Nathans, 1996) een voorbeeld van een dergelijke kijk.

De tweede benadering, die Kubr onderscheidt, ziet adviseren als een speciale professionele dienst en deze zienswijze benadrukt vooral de karakteristieken die aan een dergelijke dienst dienen te worden gesteld. Organisatieadvies is hier een beroep of een professie geworden en dat stelt zekere eisen aan degene die een advies geeft en aan de wijze waarop een advies tot stand komt.

Greiner en Metzger (1983) zijn hiervan een goed voorbeeld: "management consulting is an advisory service contacted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the cliënt organization to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions".

36 Retorische aspecten van professionaliseren

Kubr geeft zelf de volgende definitie: "Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes" (Kubr, 1996).

Twijnstra, Keuning en de Caluwé (2002) omschrijven organisatieadvieswerk ook vanuit deze visie: 'het leveren van een onafhankelijk en deskundig advies met betrekking tot het vaststellen en oplossen van organisatieproblemen, en het eventueel assisteren bij de invoering van voorgestelde oplossingen'.

Vele definities, die door beroepsverenigingen worden gegeven, benadrukken natuurlijk ook dat adviseren een professie is.

De International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), een internationale koepelorganisatie van een 40-tal nationale beroepsverenigingen, gebruikt de volgende definitie voor management consultancy: 'the provision of independent advice and assistance of management to cliënts with management responsibilities'. Een professionele organisatieadviseur is "... a management consultant who views management consulting as a profession, who strives for self-improvement in the process of both management and management consulting and who subscribes to the code of ethics of a professional body of management" (ICMCI, 1999).

De Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa), de Nederlandse beroepsvereniging, hanteert de volgende omschrijving van organisatieadvieswerk: "Het op basis van een opdracht en met professionele inzet van organisatie- en veranderkundige deskundigheid bijdragen aan de ontwikkeling c.q. het verbeteren van een organisatie of onderdelen daarvan, rekening houdend met het functioneren van de 'organisatie' als geheel" (Ooa, 2001).

Kennedy Information wordt als de belangrijkste informatiebron van management consultancy beschouwd en doet jaarlijks internationaal onderzoek naar de ontwikkelingen binnen de branche. Deze organisatie hanteert een definitie, die nauw aansluit bij die van Kubr en Twijnstra cs.: "Management consulting is a service to organizations by qualified persons who assist management, in an objective and independent manner, to identify problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, implement these solutions." Kennedy Information heeft zijn eigen systematiek ontwikkeld in het doen van onderzoek en zij segmenteren de markt ondermeer naar vier typen adviesdiensten: IT-consulting, HR-consulting, Strategy en Operations Management.

De FEACO (European Federation of Management Consulting Association), de Europese koepel van 21 aangesloten nationale verenigingen van adviesbureaus, doet ook jaarlijks een survey naar de groei en ontwikkelingen van de organisatieadvies-

sector, maar dan alleen in Europa. Zij segmenteert de adviesmarkt echter in vijf te onderkennen diensten en voegt de zgn. Outsourcing Services nog toe aan de vier categorieën die Kennedy onderkent. Overigens gebruikt Kennedy 'management consulting' en 'consulting' afwisselend en beschouwt deze begrippen alsof ze hetzelfde betekenissen en verwijzen naar een zelfde type activiteit. Maar ook zij benadrukt dat binnen de consultancy sector de meeste bureaus ieder op een eigen, unieke wijze advieswerk definiëren en dat de grote bureaus liever gezien willen worden als generalisten, die zich zo min mogelijk willen beperken, terwijl de kleinere spelers de voorkeur geven aan het zijn van specialist. Zij benadrukken dat de informatietechnologie sinds 1995 een enorme invloed heeft gehad op de manier waarop de markt wordt gezien en bestudeerd. Het interpreteren en onderling vergelijken van cijfers tussen bureaus is dan ook in hun ogen moeilijk, omdat deze gegevens steeds gebaseerd zijn op andere definities en afbakeningen van consultancy (Kennedy Information, 2003).

2.2.2 Twee sleutelbegrippen

Na analyse van de literatuur die betrekking heeft op het definiëren van organisatieadvies zijn er twee sleutelbegrippen te onderkennen in de verschillende definities:

- het gaat om 'adviseren', een specifiek interactief proces tussen een consultant en een cliënt en het is daardoor een proces dat te onderscheiden is van bijvoorbeeld 'managen', 'instrueren' of 'sturen', en
- het zijn organisaties, waarover geadviseerd wordt, die object zijn van advies. Gezien het feit dat managers meestal (eind-)verantwoordelijkheid hebben over de organisatie, zijn zij degenen die meestal als cliënt worden gezien van de organisatieadviseur.

Het blijkt met name deze twee sleutelbegrippen te zijn die voortdurend discussie oproepen. Behalve dat er vele opvattingen bestaan over de begrippen 'organisatie' en 'management', is er bepaald ook geen consensus over wat nu wel en wat nu niet onder 'adviseren' moet worden verstaan. Daarnaast wijzen verschillende auteurs erop dat die opvattingen ook nog eens onderhevig zijn aan de factor 'tijd' en 'context' (Kubr, 1996; Kipping, 2002; Keuning, ea, 2002). Organisaties in de 21^e eeuw zijn sterk veranderd in vergelijking met de periode van Taylor (1856-1915) en Gilbreth (1868-1924), die wel gezien worden als de grondleggers van, wat nu heet, 'organisatieadvieswerk'. Vele auteurs wijzen erop dat het 'organisatieadvieswerk' niet begrepen kan worden zonder daarbij de ontwikkeling van organisaties en, vooral, het management daarbinnen in ogenschouw te nemen (o.a. Kyrö, 1995, Strikwerda, 2000; Kipping, 2002). Culturele achtergronden, zo wordt gezegd, zijn kennelijk heel bepalend voor het definiëren van wat een 'organisatie' is en wat onder 'management' moet worden begrepen. Veel management literatuur is van Angelsaksische oorsprong en lang niet altijd zijn begrippen, modellen en opvattingen uit die literatuur één op één te transponeren naar onze specifieke Nederlandse situatie. (Zo zal in het volgende hoofdstuk blijken dat ook het begrip 'professie' in verschillende culturen verschillende betekenissen kent).

38 Retorische aspecten van professionaliseren

Na het lezen van vele artikelen, specials en boeken die het thema organisatieadvies behandelen, kan gesteld worden dat het er aardig op begint te lijken dat er bijna net zoveel omschrijvingen en definities zijn als dat er auteurs zijn die over organisatieadviseurs schrijven. Toch zijn uit al deze definities wel enkele basisthema's te onderkennen, die als grootste gemene deler uit de literatuur kunnen worden gedestilleerd.

2.2.3 Basisthema's in theoretische definiëring van organisatieadvieswerk

Op basis van de literatuurstudie over organisatieadviseurs is het opmerkelijk dat vrijwel elke auteur begint te constateren dat er zo veel verschillende definities zijn, om vervolgens er weer een nieuwe aan toe te voegen, met een iets ander accent dan de vele voorgaande. Hoewel er geen enkele definitie een brede acceptatie blijkt te hebben, noch in de literatuur, noch binnen het beroepsveld, benoemen sommige auteurs een aantal generieke kenmerken, die in vele definities terugkomen (zie Greiner en Metzger, 1983; Kubr, 1996; Driehuis, 1997; Weidner en Kass, 2002). Deze veelgenoemde generieke kenmerken van organisatieadvies zijn terug te brengen tot de volgende basisthema's:

- Het gaat om een *professionele dienst*, d.w.z. dat organisatieadvisering gebaseerd is op specifieke (beroepsgebonden) kennis en vaardigheden en dat die dienst relevant is voor praktische management- en organisatievraagstukken. De kennis en vaardigheden worden verkregen door middel van een langdurig leerproces, waarin zowel theorie als praktijk een grote rol spelen. Een karakteristiek van een professionele dienst is dat de organisatieadviseur zich houdt aan een aantal regels ter bescherming van de klant: een gedragscode.
- Het gaat om een *adviesdienst*, d.w.z. organisatieadviseurs zijn geen managers. Zij zijn in wezen niet ingehuurd om een organisatie te leiden en hebben derhalve geen formele bevoegdheden om beslissingen te nemen om veranderingen in gang te zetten.
- De verantwoordelijkheid van de organisatieadviseurs betreft vooral de *kwaliteit* en de *integriteit* van hun advies. Kubr (1996) vindt dat de kunst van het adviseren ligt in: "de dingen gedaan krijgen zonder dat je de baas bent".
- Organiseatieadvieswerk is gericht op het in gang helpen zetten van *veranderingen* in organisaties. Daarmee onderscheidt organisatieadvies zich van activiteiten als 'outsourcing' en het 'verkopen' van (gestandaardiseerde) producten en systemen.
- Organiseatieadvisering is een *onafhankelijke dienst*, d.w.z. dat een organisatieadviseur in een positie dient te verkeren waarin hij kan komen tot een onafhankelijk oordeel en dat hij onbevangen kan aangeven wat de cliënt kan doen of dient te doen.
- Organiseatieadvisering is een *tijdelijke dienst*, d.w.z. dat organisatieadviseurs voor een bepaalde periode werkzaam zijn voor de cliënt en dat ze meestal de organisatie verlaten op het moment dat de opdracht voltooid is.
- Organiseatieadvies is een *commerciële dienst*, d.w.z. dat een organisatieadviseur van

adviseren zijn beroep heeft gemaakt om in zijn levensonderhoud te kunnen voorzien. Daarom vraagt een organisatieadviseur een vergoeding voor zijn dienst en zijn organisatieadviesbureaus aanbieders of 'verkopers' van professionele diensten, terwijl cliënten 'vragers' of 'inkopers' zijn van die adviesdiensten.

Het probleem met deze basisthema's is, dat ze zo generiek geformuleerd zijn dat ze geen sluitend antwoord kunnen geven op de vraag wat 'organisatieadvies' nu wel en wat het niet is. Ook over deze thema's afzonderlijk blijkt er in de literatuur en in dagelijkse praktijk binnen de beroepsgroep geen consensus te bestaan. Zo gaat het, bijvoorbeeld, over een *professionele* dienst, maar in het volgende hoofdstuk zal blijken dat er verschillende opvattingen bestaan over wat 'professioneel' is. Daarnaast is er binnen de beroepsgroep geen sprake van een algemeen geaccepteerde Body of knowledge and skills, die door iedere beroepsbeoefenaar als relevant wordt beschouwd. De ICMCI en de Ooa hebben weliswaar een Boks, die grote overeenkomsten vertoont, maar vele grote, dikwijls internationale adviesbureaus hebben ieder voor zich meestal hun eigen Body of knowledge ontwikkeld, die nogal kan afwijken van de standaard van de beroepsverenigingen.

Over de inhoud van een *adviesdienst* bestaan eveneens vele opvattingen. Het veel gemaakte onderscheid tussen een 'advies'-dienst en een 'servicing'-dienst zorgt dikwijls voor meer verwarring dan dat het partijen bij elkaar brengt. Denk daarbij ook aan het onderscheid tussen proces- en expertadvisering, legitimatieadvies en oriëntatieadvies en business consultant versus organisatieadviseur (v.d. Bunt, 1978; Schein, 1988; Twijnstra ea, 2002). Dergelijke verbijzonderingen van een *adviesdienst* roepen veelal meer vragen op dan dat ze vragen beantwoorden.

Ook het begrip *onafhankelijkheid* roept vragen op en staat steeds meer ter discussie. De vertegenwoordigers van de adviesbureaus in Nederland (ROA) hebben in toeneemende mate problemen met het begrip 'onafhankelijkheid' als formeel kenmerk van het handelen van een adviseur, zoals geformuleerd in de gedragscode. Woorden als 'integriteit' en 'deskundigheid' vinden zij meer recht doen aan de praktijk van alle dag. De Caluwé (2001) constateert dat er grofweg twee stromingen zijn in opvattingen over 'onafhankelijkheid' van de organisatieadviseur. De ene stroming vindt 'onafhankelijkheid' in organisatieadvieswerk een essentieel element in de verhouding tot de cliënt en zij pleiten voor een splitsing tussen afhankelijke en onafhankelijke adviseurs. De andere stroming bepleit dat het begrip 'onafhankelijkheid' een andere betekenis moet krijgen en vervangen moet worden door begrippen als 'deskundigheid', 'integriteit' en 'intellectuele autonomie'.

Het begrip *veranderen* als kenmerkend voor organisatieadvieswerk is ook voor velerlei uitleg vatbaar en in de literatuur komen vele benaderingen van 'veranderen' voor.

Tenslotte nog dit. Wanneer organisatieadvisering moet worden beschouwd als een *tijdelijke dienst*, die op *commerciële* basis plaats vindt, worden interne organisatieadviseurs in deze definitie uitgesloten. Op zichzelf genomen zijn daar wellicht goede

40 Retorische aspecten van professionaliseren

redenen voor te noemen. Maar het wordt lastig wanneer blijkt dat de Ooa en ook de meeste beroepsverenigingen in het buitenland interne organisatieadviseurs wel degelijk beschouwen als volwaardige leden en daarmee worden zij geacht onder dezelfde eisen te vallen als hun externe collega's.

Voorlopige conclusies

Hierboven zijn een enkele auteurs besproken die met een aantal verschillende definities van 'organisatieadviseur' en, in het verlengde daarvan, van 'organisatieadvies' komen. Hoewel er een aantal basisthema's te onderkennen zijn, die in vele definities terugkomen, blijkt het met behulp van deze thema's niet mogelijk om een zodanige afbakening te geven van het onderwerp 'organisatieadvieswerk' en 'organisatieadviseur', dat op basis hiervan onderzoek gedaan kan worden naar dé organisatieadviseurs. Ik heb in de literatuur geen sluitende definitie van 'organisatieadvieswerk' gevonden, die recht doet aan de grote verscheidenheid aan opvattingen. In de literatuur heb ik ook geen grootste gemene deler gevonden van wat een 'organisatieadviseur' is en wat iemand moet kennen en kunnen om zich professioneel te mogen noemen. In het kader van mijn onderzoeksvraag kan ik dus geen adviseurs of groepen adviseurs onderkennen die beschouwd kunnen worden als representant van de beroepsgroep. Het gevolg is dat ik me steeds meer begin te realiseren dat 'de organisatieadviseur' als object van onderzoek voor het beantwoorden van mijn vragen problematisch is.

Door dit gegeven word ik als het ware gedwongen om mijn vraagstelling op een wat andere manier te gaan benaderen. Het niet kunnen definiëren van 'organisatieadvies' op basis van de literatuur moet ik misschien niet langer zien als een probleem. Feltmann (2000) blijkt zelfs voordelen te zien in het niet definiëren van organisatieadvies. Omdat we niet kunnen doordringen tot wat nu de kern van adviseren is, is het volgens hem juist zo'n aantrekkelijk vak. De pogingen om het vak te reguleren en te definiëren maken het, volgens hem, tot een reductie van wat het werkelijk is. Het wordt dan zakelijke dienstverlening oftewel handel in services, geleverd door elkaar concurrerende bureaus. Het bijzondere van adviseren wordt volgens Feltmann dan gereduceerd tot het aanbieden van 'deskundigheid' in plaats van een bijzondere expressie van menselijke sensibiteit en waardigheid (Feltmann, 2000).

In plaats van het zoeken naar een 'juiste' definiëring en afbakening van organisatieadvieswerk ben ik mijzelf de vraag gaan stellen waarom iedereen toch hardnekkig pogingen blijft doen om van de organisatieadviseurs een geheel te maken, terwijl het steeds onwaarschijnlijker wordt dat één specifieke definitie een algemene acceptatie zou kunnen hebben of verkrijgen. Kennelijk hebben auteurs ieder hun eigen opvatting over de vraag wat als kern van organisatieadvies beschouwd moet worden. Het lezen van de literatuur, gecombineerd met mijn eigen ervaringen met professionali-

seringsdiscussies brengt mij tot een voorlopige conclusie dat de inhoud van de verschillende bijdrages over wat organisatieadvies wel en wat het niet is, mij niet gaat helpen om mijn vraagstelling te beantwoorden. Ik raak ook meer geboeid door de aannames en denkmodellen die auteurs hanteren bij het definiëren, dan dat de inhoud van hun bijdrages mij inspireert. Professionaliseringsdiscussies, zo is mijn ervaring, beginnen met of monden dikwijls uit in een definitiediscussie. In dergelijke discussies wil men dan proberen te definiëren wat het wezen van organisatieadvies is, met als doel dat daarmee bepaald kan worden wie en wat wel en wie en wat niet tot de beroepsgroep en het beroep behoort. Aan deze professionaliseringsdiscussies ligt een denkstrategie ten grondslag, die gekenmerkt wordt door de opvatting dat een sluitende definitie van organisatieadvies identiteit gaat geven aan de beroepsgroep. Opvallend daarbij is dat definitiediscussies vooral naar binnen gericht zijn en dat zij binnen de literatuur, maar ook binnen bureaus en binnen beroepsverenigingen regelmatig gevoerd worden door dikwijls dezelfde personen of groepen. De vooronderstellingen en aannames in dergelijke discussies zijn dat van 'organisatieadviseurs' een te identificeren beroepsgroep moet worden gemaakt en dat dit mogelijk is door op zoek te gaan naar een zodanige definitie dat die de complexe werkelijkheid kan representeren en een brede acceptatie zal krijgen. Die adviseurs die op basis van een dergelijke definitie vervolgens gerekend kunnen worden tot de beroepsgroep onderscheiden zich van andere, niet zijnde organisatieadviseurs, doordat er bij deze adviseurs sprake is van een Body of knowledge, een gedragscode, een eigen toelating- en certificeringbeleid, etc. Een dergelijk standpunt wordt in de theorie van de wetenschap gerepresenteerd door, wat genoemd wordt, het (logisch-) positivistische denken en ik begin me te realiseren dat deze denkstrategie mij niet gaat helpen om het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs te begrijpen. (In hoofdstuk vier bespreek ik een totaalconclusie en kom ik op deze denkstrategie terug).

Gezien de historie en de ontwikkelingen in het laatste decennium, waarbij gezegd wordt dat de branche een grote groei heeft doorgemaakt, is het enerzijds niet verwonderlijk dat het begrip 'organisatieadviseur' een variëteit aan definities is gaan kennen. Wat anderzijds opmerkelijk genoemd mag worden is dat vele auteurs enerzijds onderkennen dat het begrip 'organisatieadviseur' lastig te definiëren is, maar anderzijds toch doen alsof het mogelijk is om met een eigen omschrijving te komen. Op basis van eigen interpretaties van het fenomeen 'organisatieadvies' en van de branche worden door auteurs en onderzoekbureaus analyses gemaakt en beweringen gedaan alsof er van dé organisatieadviseur een identificeerbaar geheel te maken valt of dat er reeds een afgerond geheel bestaat.

Dit verschijnsel ben ik niet alleen tegengekomen in professionaliseringsdiscussies die betrekking hebben op het definiëren en afbakenen van organisatieadvies. Ook de discussies over de omvang van de branche, over het imago en over de professionele status van 'dé organisatieadviseur' en 'hét organisatieadvieswerk', blijken gebaseerd

42 Retorische aspecten van professionaliseren

zijn op verschillende vooronderstellingen en aannames. Dit zal in de volgende paragraaf worden besproken.

2.3 DE PROFESSIONALISERINGSDISCUSSIES, UITGELICHT NAAR THEMA'S

Om het professionaliseringsproces van de organisatieadviseurs te begrijpen en daarmee mijn eerste onderzoeksvraag te kunnen aanscherpen heb ik niet alleen onderzoek gedaan naar de discussies over de definiëring van het beroep. Ik heb ook getracht andere typen discussies over en van organisatieadviseurs in kaart te brengen die een veelheid van onderwerpen beslaan en die ik ook typeer als behorend bij het 'professionaliseringsdebat'. In deze paragraaf zal ik dit professionaliseringsdebat ordenen naar een tweetal hoofdthema's die ik heb kunnen onderscheiden. Er wordt geschreven en gediscussieerd over de omvang en het imago van de branche én er wordt gedebatteerd over de professionele status van het organisatieadviesvak. In meerdere bijdragen worden deze thema's in samenhang besproken maar terwille van de duidelijkheid zal ik ze hier apart bespreken en analyseren.

2.3.1 Discussies over de omvang en het imago van de branche

Meerdere auteurs constateren dat de branche een onduidelijk imago heeft en door de sterke groei van de laatste tien jaar erg gesegmenteerd is. Organisatieadvies, of management consultancy zoals het steeds meer is gaan heten, is echte business geworden en begrippen als 'productontwikkeling', 'standaardisering', 'leverage' en 'commoditization' dragen daartoe bij (van Baalen, 2000; Batelaan, 2000; Bolweg, 2000). Ook wordt er veel geschreven over trends in het advieswerk en over de signalen die erop wijzen dat de branche te maken heeft met tegenwind, na jaren van voorspoed. Volgens sommigen is de branche zelfs in een diepe crisis beland. Bij terugval van de economische groei, zoals deze zich op dit moment aftekent, is het begrijpelijk dat vele organisaties terughoudend worden ten aanzien van het inhuren van externe adviseurs, zo is de redenering.

Er zijn de afgelopen decennia aanbieders van organisatieadvieswerk op de markt verschenen, die zeer uiteen lopen wat betreft type deskundigheid en type adviesdiensten, die worden aangeboden. Ik constateer dat niet alleen ingenieurs, economen en gedragswetenschappers adviesbureaus bevolken, maar ook financieel specialisten, automatiseerders, bouwkundigen, accountants, medici, ethici en theologen vinden gemakkelijk een baan binnen deze sector. Verschillende dienstverlenende bedrijven hebben deze disciplines aangetrokken en zijn zich vervolgens mede gaan richten op organisatieadvieswerk. De grote accountantskantoren zijn zich in de jaren '80 en '90 op de adviesmarkt gaan begeven en sinds vijf jaar zien we de ICT-dienstverleners op grote schaal organisatieadviesdiensten aanbieden. De nieuwste ontwikkeling binnen de bedrijfstak is dat sommige organisatieadviesbureaus niet alleen meer advies geven aan hun cliënten, maar ook financieel gaan participeren in de organisaties van hun

opdrachtgevers. Ook de wijze waarop de aanbieders van adviesdiensten zich organiseren loopt zeer uiteen. Er zijn internationaal opererende adviesbureaus (McKinsey, BoozAllen, etc), maar er zijn ook organisatieadviseurs, die gekoppeld zijn aan 'global-players' in de accountancy-bussiness (Deloitte&Touche) en aan de ICT-sector (CapGemini, IBM-bussiness solutions). Maar daarnaast zijn er middelgrote en kleine organisatieadviesbureaus, die een belangrijk deel van de markt uit maken. Al deze dienstverleners zeggen dat ze organisatieadvieswerk aanbieden en het is niet verwonderlijk dat door zo veel variëteit van type aanbieders de onduidelijkheid over wat onder organisatieadvieswerk nu moet worden verstaan, is toegenomen.

Elke auteur, elk onderzoeksbureau, maar ook elke branche/beroepsvereniging, die met gegevens over de sector komt, houdt er zijn eigen definiëring op na. Het gevolg is ondermeer, dat bij gebrek aan een goede definiëring en afbakening van het begrip 'organisatieadvieswerk', er talloze data, analyses, parameters en cijfers verschijnen over de branche, die niet of nauwelijks onderling te vergelijken zijn (Kipping, 2001; Buono, 2002).

Omvang van de branche

Hoewel er dikwijls wordt beweerd dat advisering 'big business' is geworden, bestaan er over het aantal mensen dat zich (organisatie)adviseur noemt en de hoeveelheid bureaus die zeggen zich te richten op advisering van organisaties verschillende gegevens. De Kennedy Information Group laat ons via hun eigen rapport in 2003 weten dat de omzet van de adviesbranche wereldwijd tussen 1980 en 2000 gegroeid is van 3 miljard dollar in 1980 tot rond 120 miljard dollar in 2000.

De omzet van de adviesbranche is volgens de Economist meer dan vertienvoudigd in deze periode: van 10 miljard dollar in 1980 tot 110 miljard dollar op dit moment (The Economist, 2000). Volgens Curnow en Reuvid, de redacteurs van de International Guide of Management Consultancy, heeft deze groei zich niet alleen voorgedaan in de Verenigde Staten, Engeland en de Westeuropese landen. De snelste groei schijnt te hebben plaats gevonden in de rest van de wereld: Centraal en Oost-Europa, Azië, Australië, Afrika en Latijns Amerika.

Zij schatten dat er, afhankelijk van de definitie die men gebruikt, wereldwijd tussen de 250.000 en 500.000 management consultants actief zijn. Een belangrijk gedeelte van de organisatieadviseurs is verbonden aan de grote, vaak internationaal georiënteerde adviesbureaus, maar nog steeds is de meerderheid van de organisatieadviseurs werkzaam in middelgrote en kleine ondernemingen (Curnow en Reuvid, 2001).

Kubr geeft aan dat de branche een sterke groei heeft doorgemaakt (25% tussen 1990-94 en 18,9% tussen 1995-99) en schat de omvang van de branche wereldwijd op 1 ruim US \$ 100 miljard in 1999. In Europa wordt volgens hem in 1999 voor \$ 33 miljard aan adviesdiensten gespendeerd. Het totale aantal adviseurs, inclusief de e-business consultants schat hij op 650.000-750.000 wereldwijd (Kubr, 2000). In Europa zijn volgens Kubr 82% van de adviesbureaus klein (2-5 adviseurs) terwijl ze

44 Retorische aspecten van professionaliseren

slechts 10% van de marktomzet hebben. Verreweg het grootste deel van de omzet wordt door de grote, dikwijls internationaal opererende adviesbureaus gemaakt, aldus Kubr.

De statistieken van FEACO laten zien dat de gehele Europese markt in 2003 met 3% is gegroeid tot € 47,5 miljard (310.000 adviseurs) ten opzicht van 2002 (€ 46,5 miljard en 300.000 adviseurs) en zich nu op hetzelfde niveau bevindt als in het jaar 2001. De verschillen tussen de Europese landen wat betreft omzetontwikkeling zijn volgens FEACO groot. De Nederlandse markt wordt door FEACO in 2003 geschat op € 1,95 miljard dat door 10500 consultants wordt omgezet. In 2001 bedroeg de Nederlandse adviessector echter nog € 2,4 miljard volgens FEACO. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat niet alle adviesbureaus lid zijn van een nationale vereniging en dat hun cijfers dan ook niet meegenomen zijn in dit onderzoek. Daarnaast zijn criteria voor toelating tot de nationale associatie van organisatieadviesbureaus niet in alle landen gelijk.

Kennedy Information constateert dat de wereldmarkt voor consultancy voor het eerst sinds lange tijd in 2002 gedaald is met 6% tot \$119,6 miljard, terwijl in 2001 er nog een omzet van \$126,6 miljard kon worden vermeld. Hoewel zij verwachten dat 2003 nog niet direct een groei zal laten zien, is Kennedy voor de komende jaren echter optimistisch: \$ 123,4 miljard voor 2004 en ruim \$130 miljard in het jaar 2005. Kennedy schat de Europese markt in 2002 op \$ 40,5 miljard (ca. € 45 miljard), terwijl zij, in tegenstelling tot FEACO, voor 2003 juist een daling van de omzet verwachten tot \$39,4 miljard (ca. € 44 miljard).

Het blad Management Team doet in 2002 een onderzoek naar de prestatie van de 100 beste adviesbedrijven in Nederland. Zij spreken zich niet uit over de omvang van de branche, maar het is interessant te zien op welke, eigen wijze zij de adviesbranche segmenteren: de reclame en marketing sector, IT, human resource management, organisatieadvies, accountancy en business finance. Organiseatieadvies wordt hier dus onderscheiden van IT, van HRM en van business finance, terwijl er andere onderzoeken voorhanden zijn die een dergelijk onderscheid niet of geheel anders maken (bijv. Kennedy, FEACO, CBS en Financiële Dagblad).

Er zijn in ons land geen betrouwbare cijfers beschikbaar over de branche van de organisatieadviseurs, terwijl er wel voortdurend schattingen gemaakt worden tijdens discussies en in artikelen. Een veelgehoorde bewering is dat Nederland de hoogste adviesdichtheid heeft van de wereld, maar een dergelijke uitspraak is nog nooit onderbouwd met cijfers en definities. Ook het verhaal dat er in ons land ongeveer 15.000 organisatieadviseurs schijnen te zijn is een uitspraak die niet onderbouwd is. Het zijn en blijven schattingen. FEACO laat in hun onderzoek zien dat Nederland ca. 10.000 adviseurs telt, terwijl onlangs in Management Consultants Magazine het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) werd aangehaald, dat spreekt van 51.600 adviseurs in 2002. Bij dit laatste cijfer gebruikt het CBS rubriek 7414 uit de Standaard

Bedrijfsindeling en daar worden alle adviseurs die in dienst zijn van organisatieadviesbureaus, pr-bureaus en bureaus voor economisch onderzoek en advies geteld. Zelfstandig gevestigde adviseurs zijn hierin dus niet meegeteld.

Twijnstra ea (2002) maken melding van ca. 200 adviesbureaus in Nederland in 2002. De ROA, de brancheorganisatie waarvan alleen adviesbureaus lid kunnen worden die meer dan € 1.000.000, – omzet genereren, geeft op dat zij in 2000 4.270 adviseurs vertegenwoordigde en dat er toen 24 bureaus lid waren, terwijl in 2004 de ROA 3.285 adviseurs telde en er 23 bureaus lid waren. De ROA laat echter weten dat de omzetgegevens van de aangesloten bureaus vertrouwelijk zijn en dat deze cijfers niet gepubliceerd worden.

De Ooa die in ons land gezien wordt als de belangrijkste vertegenwoordiger van de individuele beroepsbeoefenaren, kende in 1998 ca. 1100 leden, terwijl er in 2004 1200 leden geregistreerd staan, waarvan 706 gecertificeerd zijn. De Ooa heeft zowel externe als ook interne organisatieadviseurs als lid en slechts een klein deel van de Ooa leden is werkzaam in een ROA-bureau, terwijl een meerderheid van de leden een eigen, dikwijls gespecialiseerde praktijk heeft. Hoe de schattingen ook zijn, duidelijk is wel dat slechts een minderheid van de werkzame organisatieadviseurs lid is van een beroepsvereniging. Dit is trouwens een verschijnsel dat ook in andere landen waarneembaar is. De schatting wereldwijd is dat nog geen 15% van diegenen die zich organisatieadviseur noemen, lid is van een beroepsvereniging.

Hoewel een op consensus gebaseerde afbakening van de sector niet gemaakt kan worden, wordt er desalniettemin beweerd dat de branche nu te maken heeft met een forse tegenwind (zie ondermeer de rapporten van FEACO en Kennedy in 2003). Ook de adviesbranche zelf rapporteert (dikwijls via Het Financieel Dagblad) dat er een duidelijke afname is te bespeuren in de vraag naar externe ondersteuning. Bij terugval van de economische groei, zoals deze zich op dit moment aftekent, is het begrijpelijk dat vele organisaties terughoudend worden ten aanzien van het inhuren van externe adviseurs, zo is de redenering.

Imago van de branche

Naast discussies over de omvang van de branche, is er ook veel gezegd en geschreven over het imago van de organisatieadviesbranche en de duidelijkheid ervan. De kritiek is echter uiteenlopend en het imago van de adviesbranche is per onderscheiden groep wisselend. Volgens sommige critici hebben organisatieadviseurs te maken met een onduidelijk imago, is er geen sprake van een geaccepteerde Body of knowledge en is 'het vak' steeds verder geïndustrialiseerd. Aan de andere kant zijn er ook veel critici, die adviseurs verwijten dat ze veel 'gebakken lucht' verkopen, dat adviseurs handig meeliften met allerlei hypes, trends en guru's, die in management land zo veelvuldig voorkomen en dat ze zich daarvoor vorsteljk laten betalen.

Ten Bos en van de Wal (1997) vragen om een fundamenteel ander zelfbeeld van

46 Retorische aspecten van professionaliseren

adviseurs nadat zij eerst door middel van tien zeer kritische punten hun oordeel over organisatieadviseurs kenbaar hebben gemaakt. De redactie van M & O spreekt in het genoemde themanummer uit 2000 over een wederzijdse allergie, die er bestaat tussen de wereld van de wetenschap en de praktijk van de organisatieadviseurs. Ook Weggeman (2000) constateert in datzelfde nummer dat “bedrijfswetenschappers adviseurs links laten liggen en dat genoeg is wederzijds”.

Kipping (2002) stelt dat er weinig beroepen te vinden zijn die zoveel verschillende en vaak ook tegengestelde reacties op roepen in de maatschappij als dat van de organisatieadviseurs. Vele, vooral jonge academici vinden het adviesberoep prestigieus werk en zij vinden adviesbureaus aantrekkelijke werkgevers. De goede arbeidsvoorwaarden, een dynamische, vaak internationale werkomgeving, interessant werk en goede carrièreperspectieven hebben daaraan ondermeer bijgedragen.

Met het onder druk komen staan van de omzet en groei nemen de discussies over het imago van de organisatieadviesbranche toe. Zo worden er discussies gevoerd binnen de branche over de vraag hoe de adviesbranche zich beter en helderder kan profileren, hoe de branche de toegevoegde waarde van het advieswerk kan aantonen en of onafhankelijkheid en inspanningsverplichting nog wel leidende principes zijn.

Bolweg (2000) wijst op het gevaar dat het adviesvak in toenemende mate industrialiseert. De adviseur is co-ondernemer geworden en daarmee is het veld van de organisatieadvieswereld diffuser geworden. Bolweg pleit voor meer transparantie van de organisatieadvieswereld en wil komen tot heldere kwaliteitseisen en standaarden voor organisatieadviseurs. Bolweg ziet hier vooral een duidelijke rol voor de beroeps- en brancheorganisatie Ooa en ROA (Bolweg, 2000).

Batelaan (2000) constateert dat er spannende tijden zijn binnen de advieswereld en dat het tijdperk van dé management consultant voorbij is. Met een bijdrage onder de titel ‘De management consultant is dood’ gaat hij in op ontwikkelingen binnen de adviesbranche. Hij constateert dat ontwikkelingen binnen de ondernemingen van dien aard zijn dat de management consulting industrie aan het einde van zijn levenscyclus is. Het gevolg is, volgens hem, dat er een transformatie van de bedrijfstak plaatsvindt: van onafhankelijke management consultants naar risicodragende organiseerders: de ‘entrepreneuring consultant’ (Batelaan, 2000).

Omdat het beroep diffuser wordt en het beroepsterrein groter, pleit Van Luijk (2000) voor een ethische bezinning op het beroep en de beroepsuitoefening van de organisatieadviseur. Hij concludeert dat de beroepsethiek van de adviseur niet is vastgelegd en wellicht ook niet kan worden vastgelegd. Van Luijk vraagt zich af of de organisatieadviseur wel bereid zal zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn verbeelding.

Volgens Strikwerda (2000) zijn de adviseurs instrument geworden van hun opdrachtgevers. De veelheid van rollen waarin adviseurs optreden, laat dit zien. De adviseurs worden overal voor ingezet, maar, erger nog, laten zich ook voor alles inzetten. Strikwerda vraagt zich af of er nog wel een toekomst is voor de organisatieadviseur in de nieuwe economie. Organisaties zijn zo aan het veranderen dat daarmee de vraagstukken waaraan de consultant altijd heeft gewerkt, zijn komen te vervallen. Wat als basis voor legitimiteit van het adviesvak overblijft, is, volgens hem, het belangeloze, onafhankelijke advies.

Illustratief voor de zoektocht van de branche naar de eigen identiteit en betekenis zijn onder meer de discussies binnen de beroeps- en brancheverenigingen Ooa, Zoa (Zelfstandige organisatieadviseurs) en ROA. Zo heeft, bij monde van haar voorzitter, de Ooa te kennen gegeven dat de branche een imago probleem heeft. Tijdens de eerste Ernst Hijmanslezing in november 2002 stelt Wagenaar: "Maatschappelijk gezien heeft het vak geen sponsors, geen protectie. En de discussie komt ook niet op gang omdat adviseurs geen weerwoord bieden. Onder het mom van geheimhouding en discretie over opdrachten wordt de discussie in het openbaar de mond gesnoerd. Deze situatie heeft de Ooa ertoe gebracht expliciet aandacht te besteden aan het imago van de maatschappelijke beeldvorming over de professie" (Wagenaar, 2002). In Het Financieele Dagblad van 11 oktober 2004 laat de voorzitter van de ROA in een artikel van van Wijnen weten dat ook deze branchevereniging over een existentieel thema aan het nadenken is: "Wij willen definiëren waarvoor wij staan. Dit is ook weer een reactie op de hoogconjunctuur, toen er te veel consultants waren met te weinig kennis en te hoge tarieven" (In: van Wijnen, 2004).

Binnen de Rijksoverheid wordt van tijd tot tijd een discussie gevoerd over de invloed en toegevoegde waarde van de management consultants (Algemeen Dagblad, 2000, Discussiestuk Groen Links, 2001). De overheid is te afhankelijk geworden van externe adviseurs, die in groten getale door de ministeries worden ingehuurd. Opdrachtgevers weten niet waar ze op moeten letten en wat ze kunnen en mogen verwachten wanneer met een adviseur in zee wordt gegaan. In deze discussies zijn de externe adviseurs gekenmerkt als de 'zesde macht' en Vrij Nederland weidt in 2002 een kritisch artikel aan "commerciële adviesbureaus die Nederland regeren" en "de hoogtijdagen voor dure en commerciële consultants". De Overheid zegt inmiddels fors te gaan bezuinigen op het inhuren van derden. En het College van Secretarissen Generaal heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de kwaliteit van Organisationsadvies bij de Rijksoverheid. De Calluwé en Stoppelenburg hebben dit onderzoek uitgevoerd en zij wijzen daarbij ook op de moeilijkheid om organisationsadvieswerk goed te definiëren. Ook zij komen met een eigen definitie, en constateren dat het met de kwaliteit van het organisationsadvieswerk nogal meevalt. Hoewel de adviseurs de kwaliteit van hun werk in het algemeen hoger scoorden dan de opdrachtgevers, was het gemiddelde een ruime 7.

48 Retorische aspecten van professionaliseren

Het blad *Business Consultant* komt in 2002 met een nummer uit waar op de voorpagina staat te lezen: "Consultancy anno 2000: window dressing, technobabbel en macro-hypocrisie. Waar zijn de grote bureaus eigenlijk goed in?" Het lezen van de koppen van de verschillende artikelen geeft al enige indruk hoe de auteurs over het imago van de branche denken: "Het adviesvak is sterk in beweging en 'titelgeneuzel' is wel het laatste waar men mee bezig is", "Shake-up or Shake-out: er gaan harde klappen vallen", "Maar wat is en doet een organisatieadviseur?", "Nu er mindere tijden zijn aangebroken klinkt echter de roep om professionalisering en betere kwaliteit." De zeer kritische toon over (organisatie)adviseurs komt in vrijwel alle artikelen naar voren.

Het themanummer van 'Opleiding&Ontwikkeling' in 2004, met als onderwerp "De adviesbranche – haar rol, macht en strategieën", probeert in beeld te brengen wat er op dit moment speelt in de adviessector. In de introductie van dit themanummer wordt er als volgt gesproken over de organisatieadviessector: "Maar wat tot voor kort ogenschijnlijk in volle glorie floreerde, lijkt thans in twijfel, twistzucht en naijver gedompeld. Wat is er met het advieswezen aan de hand?" (Van der Zee & Riemersma, 2004). In dit themanummer stelt Strikwerda (2004) de vraag of er nog wel behoefte is aan professionele organisatieadviseurs en beweert de Sonnaville (2004) dat professionaliseren van organisatieadviseurs berust op een mythe. Van Dullemen ea (2004) hebben de stelling dat organisatieadviseurs een grotere maatschappelijke waardering kunnen verkrijgen wanneer zij bereid zijn om verantwoording te nemen voor datgene wat zij doen. Haffmans en van Iersel (2004) constateren dat de adviesindustrie een "stuurbaarheidsideologie heeft gevoed, terwijl de maatschappij de maakbaarheidsideologie heeft verworpen".

Opvallend is dat er regelmatig allerlei opvattingen, adviezen, theorieën zijn verschenen over de toekomst van het vak, over de kwaliteit van het werk en over de ontwikkeling en imago van de branche. Sommige auteurs zijn optimistisch over de toekomst terwijl anderen zich afvragen of de klassieke management consultancy nog wel toekomst heeft (Strikwerda, 2000; Greiner, 2001). Weer anderen vinden dat het adviesvak opnieuw moet worden uitgevonden (Haselhoff, in M&O, najaar 2000) of dat er een fundamenteel ander zelfbeeld van adviseurs moet komen (Ten Bos, Van de Wal, in M&O, najaar 2002). Boonstra (2004) kondigt, evenals Batelaan, het einde van dé adviseur aan en pleit voor een nieuwe dynamiek van organiseren, leren en veranderen.

Omdat er vele definities bestaan over de organisatieadviseur, over het organisatieadvieswerk en over adviseren, is het gevolg dat deze kritieken en suggesties gebaseerd zijn op steeds een ander vertrekpunt. Elke auteur en elke onderzoeker heeft zijn eigen ervaringen en een daarbij behorend waarden- en opvattingensysteem. Het lijkt er sterk op dat de manier waarop auteurs organisatieadvieswerk definiëren voor een belangrijk deel hun perceptie over het imago en de toekomst van deze sector bepalen. Zo wordt organisatieadvies toch vooral als een zakelijke dienst gedefinieerd door

diegenen die in de regel vanuit een meer bedrijfseconomische perspectief naar deze bedrijfstak kijken. Terwijl diegenen die in hun definiëring vooral het professionele aspect benadrukken, dikwijls wat somberder spreken en schrijven over de toekomst van het vak en zij benadrukken nog al eens een belangrijke taak hierin voor de beroepsverenigingen.

Een voorlopige conclusie ontwikkelt zich steeds verder tot een meer definitieve conclusie. Ik heb al eerder moeten constateren dat er geen definiëring te geven valt die kan bogen op een brede consensus en dat het komen tot een afbakening van de organisatieadvieswereld dus uiterst lastig of wellicht onmogelijk zou kunnen zijn. Daarnaast heb ik in de vorige paragraaf ook moeten concluderen dat de discussies veelal gebaseerd zijn op denkstrategieën die gericht zijn op het creëren of ontwikkelen van een hechte, identificeerbare beroepsgroep ('closure-strategie'). Na het lezen van de literatuur ligt de conclusie voor de hand dat het afbakenen van de branche en het definiëren van wat organisatieadvies nu wel en wat het nu niet is, veelal gebaseerd is op persoonlijke assumpties van de auteur, die dikwijls niet of onvoldoende worden geëxpliciteerd. Dit aspect van het professionaliseringsdebat wordt gedomineerd door persoonlijke opvattingen van auteurs en uitspraken zijn slechts zelden gebaseerd op empirisch verkregen data. Hoe verder men komt in het literatuuronderzoek naar het professionaliseringsdebat van de organisatieadviseur hoe meer men zich kan afvragen of iemand zich nog iets van de kritieken op 'organisatieadviseurs' zal aantrekken. Elke adviseur heeft immers mogelijkheden te over om een zodanige afbakening van 'zijn vak' te geven dat deze kritieken niet voor hem gelden.

2.3.2 Discussies over de professionele status van het vak

Hoewel er dus geen consensus bestaat over een definitie van organisatieadvies en de grenzen van de branche lastig te bepalen zijn, is het opmerkelijk dat er veel geschreven wordt over de professionele status van het organisatieadvieswerk alsof het een identificeerbare beroepsgroep betreft. Er is een reeks van artikelen en auteurs te noemen die handelen over de vraag wat de kennisbasis is van de organisatieadviseur, over ethiek, gedragscodes, en over de vraag of deze beroepsgroep gerekend kan worden tot een professie. Bekende auteurs uit de recente Engelstalige literatuur zijn onder meer: Abbott, 1988; Kyrö, 1995; Kubr, 1996, 2002; Maister, 1997; Werr, 1997; Kipping, 1999, 2002; Block, 2000; Alvesson, 2002; Buono, 2002.

Alvesson en Johansson (2002) merken op dat auteurs van artikelen over organisatieadviseurs een weinig neutrale positie innemen. Zij maken een onderscheid tussen schrijvers die zich positief uitlaten over organisatieadviseurs en andere auteurs, veelal afkomstig uit de wetenschappelijke wereld, die meer in negatieve termen schrijven over organisatieadviseurs. Binnen het positieve kamp, zo stellen zij, vinden we auteurs als Schein (1969), Greiner en Metzger (1983), Block (2000) en Kubr (2000),

50 Retorische aspecten van professionaliseren

die dikwijls een traditionele, normatieve, positieve benadering hebben ten aanzien van adviseurs. Deze auteurs schetsen een idealistisch beeld en zien organisatieadviseurs als competente professionals, die op integere wijze oplossingen ontwikkelen voor diverse management vraagstukken. De positieve kritieken belichten vaak de sterke groei van de branche en benadrukken het belang van de unieke (niet ter discussie staande) deskundigheid en onafhankelijkheid van organisatieadviseurs bij de ondersteuning van managers. Hoewel deze auteurs ook behoren tot de academische wereld, zijn zij zelf vooral als organisatieadviseur actief.

De meer uitgesproken academische literatuur, zo betoogt Alvesson e.a., neemt een veel kritischer positie in en is zelfs negatief over organisatieadviseurs. Hij noemt mensen als Clark en Salaman (1996), die management consultants 'witch doctors' noemen en Grint en Case (1998) die parallellen trekken tussen het werk dat adviseurs doen en het gebruik van fysiek geweld. Maar ook Ashford (1998) kan gerekend worden tot de critici, wanneer hij na onderzoek onder klanten moet vaststellen dat slechts 28 procent van oordeel is dat adviseurs 'good value for money' bieden. Managers voelen zich te vaak afhankelijk van hun adviseur en adviseurs wringen zich in bochten om maar te laten zien over hoeveel unieke kennis zij beschikken. "These are the prostitutes of the business world", zo kenmerkt hij adviseurs.

"The highly critical literature may be seen as a healthy reaction to earlier dominant, self-celebratory texts on management consultants, on consultants, by consultants and, one is tempted to say, for consultants, not only as a target group as readers, but as a group whose interests, status and egos are promoted", aldus Alvesson *et al* (2002). Het verschijnsel van degelijke tegengestelde kritieken en opvattingen verklaren zij door het relatieve gebrek aan empirisch onderzoek naar dat wat organisatieadviseurs doen.

In deze paragraaf zal ik een overzicht geven van de discussies en de verschillende perspectieven van waaruit geschreven wordt over de professionele status van organisatieadviseurs. Ik heb deze 'status'-discussie geordend naar;

- discussies over de Body of knowledge of de kennisbasis van de organisatieadviseur
- discussies over de rollen en typologie van de organisatieadviseur en
- discussies over het al of niet worden van een professie.

Een belangrijk punt van discussie blijft de vraag hoe de branche zich beter en helderder kan profileren en hoe zij de toegevoegde waarde van het advieswerk kan aantonen. Daarnaast speelt de discussie of onafhankelijkheid en inspanningsverplichting nog wel leidende principes zijn. Het lijkt erop dat sommige delen van de organisatieadviessector zich niet langer principieel verzetten tegen het aangaan van een resultaatverplichting.

2.3.2.1 *Body of knowledge of kennisbasis*

Hoewel er diverse pogingen zijn gedaan door de beroepsverenigingen zoals ICMCI, Ooa en ROA is er geen gemeenschappelijke Body of knowledge binnen de organisatieadviessector. Dikwijls wordt er gewezen op het belang voor een beroepsgroep voor het hebben van een Body of knowledge. De functies van een gemeenschappelijke Body of knowledge zijn gelegen in het vormen van een basis voor opleidingen en bijscholingsbehoeften, voor een richting voor het verder ontwikkelen van het vak, voor het definiëren en profileren en legitimeren van het vak en ten slotte, voor het geven van inzicht aan de klant over vragen als 'wat kan je verwachten van een adviseur' en 'hoe evalueer je advieswerk'.

Behalve dat er geen éénduidigheid is wat 'organisatieadvieswerk' is en welke adviseurs wel en welke niet gerekend kunnen worden onder het verschijnsel 'organisatieadviseur' lopen de meningen over de kennisbasis van het organisatieadvieswerk sterk uiteen. Velen vragen zich af of organisatieadviseurs überhaupt wel over unieke kennis beschikken.

Ashford (1998) toont aan dat in het adviesvak juist de niet zichtbare aspecten van kennis ('tacit knowledge') zo gewaardeerd worden door cliënten. Zijn studie laat zien dat er weliswaar een gematigd positief beeld bestaat over het werk van consultancy, maar dat de kwaliteit van het werk zeer uiteenloopt. Kwaliteit blijkt meer afhankelijk te zijn van de persoon van de adviseur en daarmee van de relatie tussen adviseur en cliënt, dan van de unieke kennis waarover een adviseur beschikt.

Kipping (1999) benoemt ook het vraagstuk van de kennisbasis en vraagt zich ook af of het beschikken over kennis wel de reden is waarom een adviseur wordt ingehuurd.

Hij komt na zijn historische studie binnen grote management adviesbureaus tot de volgende conclusie: "The decision to hire a consultant relies almost exclusively on the reputation of the service provider and the establishment of a trust-based relationship between consultant and cliënt (...). Once established, they provide a stable source of income. The establishment of these trust-based relationships takes place at a personal level and is facilitated by social, cultural, or educational proximity between consultants and cliënten."

Volgens Van Aken (2000) bestaat in het geval van de organisatieadviseur de Body of knowledge niet uit 'gesystematiseerde' en 'gevalideerde' kennis, maar vooral uit 'erkende' kennis, waarmee hij bedoelt dat die publicaties tot de Body of knowledge gerekend kunnen worden, die door tenminste een deel van de beroepsgroep als relevant wordt beschouwd. Het feit dat er geen consensus bestaat over vragen als 'wat is het vak' en 'wie behoren tot de beroepsgroep' maken een discussie over de Body of knowledge moeilijk, zo beweert hij.

De discussies moeten niet alleen binnen een beroepsvereniging worden gevoerd. Er moet een debat worden gevoerd door de gehele branche met het gehele veld van

52 Retorische aspecten van professionaliseren

belanghebbenden. Het zal gevoerd moeten worden door Ooa, Zoa en ROA, maar ook door de opleidingsinstituten en klanten.

Het onderscheid tussen een 'echte' organisatieadviseur en een paraconsultant is, zo constateert van Aken (2000), de beheersing van het kerngebied advieskunde en organisatiekunde, inclusief veranderkunde. Maar, zo constateert hij, vele zgn. 'ervarings-gebaseerde instromers' blijken deze kerngebieden van het vak te kunnen compenseren door kennis en ervaring van een branche of een specifiek functioneel terrein.

Strikwerda (2000) vult in zijn kritiek Van Aken aan, wanneer hij stelt dat organisatieadviseurs teveel geleid worden door de waan van alle dag en dat ze geen academische traditie hebben opgebouwd.

Volgens Strikwerda (2000) is de basisgrondslag van een professie erin gelegen dat een persoon voor zijn overleving afhankelijk is van expertise, bijvoorbeeld medische kennis, waartoe hij geen toegang heeft binnen een korte termijn en waarbij de persoon, de cliënt, afhankelijk is van een professional voor een integere, op het belang van de cliënt gerichte toepassing van de expertise. Hoewel er verschillende opvattingen en beelden bestaan over welke type kennis een organisatieadviseur nu nodig heeft om te kunnen functioneren stelt Strikwerda (2000) dat de kennis waarover de organisatieadviseur beschikt geen unieke kennis is. Hij beweert dat de expertise nooit het absolute eigendom of monopolie is geweest van het adviesberoep. De expertise is ook van het management en aanpalende beroepsgroepen en ligt bovendien op straat. Iedereen kan erbij. De cliënt is niet afhankelijk van de organisatieadviseur om die kennis te krijgen. Overigens wijzen ook andere auteurs (Weggeman, 2000; Batelaan, 2000) op het feit dat klanten veelal over dezelfde knowhow beschikken als de beroepsgroep zelf. Opdrachtgevers zijn geschoold in dezelfde vakgebieden en daarmee is het beschikken over unieke expertise niet de belangrijkste reden waarom opdrachtgevers adviseurs in huren. Adviseurs compenseren het niet bezitten van unieke expertkennis door het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen cliënt en adviseur. Het kunnen opbouwen van een vertrouwensrelatie is de basisvaardigheid van de organisatieadviseur volgens Strikwerda. De basis voor hun functioneren is bij organisatieadviseurs altijd geweest dat zij de 'best practices' van vooroplopende entrepreneurs in kaart hebben gebracht, gecodificeerd hebben en dit hebben weten over te dragen op minder innovatieve ondernemers (Strikwerda, 2000). Dit gegeven wekt vertrouwen en creëert reputatie en daarom kiezen opdrachtgevers voor externe adviseurs.

Van Baalen (2000) beweert dat er tot op de dag van vandaag geen sprake van kan zijn dat organisatieadvies een toegepaste wetenschap is. Hij laat zien aan de hand van een historisch overzicht dat de legitimiteit van management kennis langs diverse crises is verlopen en dat deze voortdurend ter discussie staat. Ook anderen hebben hierop gewezen en hij noemt daarbij auteurs als Mintzberg (1973), Porter, Muller en Rehder (1989), Whitley (1988), Geertz (1983) en Abbott (1988). Van Baalen (2000) staat stil

bij de vraag hoe in het verleden en in de toekomst de legitimiteit van het beroep van adviseur en daarmee de professionalisering kan groeien door middel van formele (management) kennis. Hij wijst op het publieke beeld van management consultancy als de 'dark art of business' en verwijst daarbij naar het werk van Ashford uit 1998. Volgens Van Baalen is het bezit van abstracte kennis niet voldoende voor de verwerving van legitimiteit. Om legitimiteit te verwerven moeten de andere leden van de professiesegmenten worden overtuigd van de toegevoegde waarde van de consultancy. Volgens Van Baalen wordt de waarde van de advieskennis niet bepaald door een objectieve vraag, maar in de retoriek van het management discours. Met ander woorden, de adviseur probeert de klant (het management) te overtuigen van de juistheid van zijn interpretatie van het management vraagstuk.

Weggeman (2000) onderscheidt een adviseur van een bedrijfskundige dienstverlener en een wetenschapper. Een adviseur is gericht op immateriële processen binnen een organisatie en van een adviseur kan en mag geen garantie op een resultaat worden verwacht. Volgens Weggeman mag je niet verwachten dat adviseurs een vakinhoudelijke interactie hebben met de bedrijfswetenschappers. Daarvoor verschillen beide beroepsgroepen te veel en hij pleit er dan ook voor om de twee werelden die er bestaan tussen adviseurs en wetenschappers maar te laten bestaan. In de praktijk komt Weggeman twee typen adviseurs tegen die hij als ideaaltypisch omschrijft: de 'eclectisch adviseur' die probleemoplossend te werk gaat, gedreven is door pragmatisme en uit is op resultaat. Dit type adviseur heeft een ambacht en werkt met modellen, schema's, etc als kennisbasis. Daarnaast onderscheidt hij de 'literair adviseur', een vertrouwenspersoon, een 'hofnar' die zich meer richt op de subjectieve psychische wereld van de cliënt. Verhaalkunst en speelsheid zijn zijn instrumenten en het vak lijkt meer op een kunst: de homo ludens. De eclecticus zit wat gevangen tussen enerzijds de wetenschapper, anderzijds de literair adviseur, en Weggeman pleit er dan ook voor om te kiezen voor heldere extremen: of wetenschapper of homo ludens. De tussenpositie is dan hoogstens een overgangssituatie van wetenschapper naar 'literair adviseren'. Als belangrijkste kennis basis van de literair adviseur noemt Weggeman de kunst van het verhalen en vertellen en de analyseloosheid en belangeloosheid.

Feltmann (1984, 1992) ziet de wijze waarop de organisatieadviseur denkt als basis voor zijn handelen. Adviseurs kunnen in principe vanuit drie invalshoeken adviseren of 'intervenieren': *monoparadigmatisch*, oftewel de adviseur geeft een advies of oplossing binnen hetzelfde paradigma van waaruit de klant denkt, *polyparadigmatisch*, de adviseur laat de klant vanuit een ruimer kader of vanuit diverse invalshoeken kijken naar het vraagstuk en tenslotte *metaparadigmatisch*, de adviseur probeert de klant inzicht te geven in de wijze waarop de klant kijkt naar 'waarheden' en deze 'creëert'. Evenals Weggeman, maakt ook Feltmann een onderscheid tussen:

- adviseurs die gebruik maken van wetenschappelijke kennis en methoden en die

54 Retorische aspecten van professionaliseren

zich bezighouden met objectieve, functionele vraagstukken, vaak bedrijfskundig van aard en

- adviseurs die “gefixeerde zienswijzen ontstroeven met behulp van de raadselachtige werking van de geheimtaal van woorden” (Feltmann. 2000).

Een organisatieadviseur heeft als kennisbasis vooral de interventiekunde, volgens Feltmann: “Een interventiekundige houdt zich niet bezig met het functioneren van organisaties of samenwerkingsprocessen, maar voegt iets toe aan of helpt beweging te brengen in het (vastgelopen) denken van mensen, die advies vragen, zonder echter zelf de inhoud of richting van dat denken te willen sturen of beheersen” (Feltmann, 1992).

Organisatieadviseurs geven volgens Feltmann raad en dat is meer dan aanbevelingen doen of conclusies trekken. Raad overstijgt het zakelijk, professioneel gedegen ‘organisatieadvies’. Het voegt daar nog iets aan toe. De organisatieadviseur laat de klant zijn eigen waarden ontdekken en laat hem bewust worden van zijn eigen wijze van betekenis geven. Een adviseur dient zich een beeld te vormen op welke wijze een klant denkt, om vervolgens de klant via interventies te laten zien wat de relatie is tussen zijn denken en zijn probleem.

Ten Bos (2000) ziet adviseurs als ‘postmoderne karakters’ die modieus worden omdat ze het onderscheid tussen subjectiviteit en objectiviteit, privé en werk alsmede fantasie en feit niet herkennen. Daarmee raken ze precies de belevingswereld van de manager. Hij gebruikt hier het woord ‘karakter’ in sociologische zin. In de postmoderne tijd zijn uitspraken over waarden en normen, over ethiek en over gedragscodes gebaseerd op persoonlijke interpretaties en gevoelens. Filosofen omschrijven dit als emotivisme: de wijsgerige opvatting dat morele uitspraken slechts uitdrukkingen zijn van subjectieve gevoelens, voorkeuren en emoties. Feitelijke uitspraken kunnen waar of niet waar zijn, maar morele uitspraken zijn dat nooit. Adviseurs zijn hierin zeer bedreven. Organisatieadviseurs zijn als representant van het emotivisme verantwoordelijk voor het verdwijnen van het onderscheid tussen objectiviteit en subjectiviteit. Zij doen daarom niet alleen meer uitspraken over organisatie en management, maar vooral ook over algemener zaken als leven en dood. Zij richten zich dus op het persoonlijke en subjectieve en daarom wordt organisatieadvieswerk een volksfilosofie. Organisatieadviseurs moeten kleurrijker en modieuzer worden. Vragen over hoe mensen in organisaties tegen zichzelf en hun werk aankijken sluiten dan meer aan bij organisatieadvieswerk dan bij de wetenschap, aldus Bos (2000).

Opvallend is dat er in de literatuur, maar ook door de beroepsgroep van organisatieadviseurs het belang van zichtbare kennis en objectieve meetbare deskundigheden wordt benadrukt, terwijl er ook critici te vinden zijn die er aan twifelen of organisatieadvieswerk wel een vak is dat bestaat uit specifieke kennis. Zo stond in de New York Times onlangs een interessant artikel over allerlei professionals die in een 20-

daags programma werden omgevormd tot management consultant. De titel van het artikel luidde: "A Matter of Degree? Not for Consultants", geschreven door David Leonhardt.

Hij constateert dat op dit moment meer dan de helft van de adviseurs die werkzaam is voor de grote adviesbureaus zoals McKinsey, Boston Consulting Group, etc. geen Master of Business Administration (MBA) vooropleiding heeft, maar uit volstrekt andere disciplines afkomstig is. Advocaten, filosofen, natuurkundigen en astronauten worden in drie weken tijd de basistechnieken bijgebracht van adviseren. In de praktijk blijken deze adviseurs niet slechter te functioneren dan hun collega's die wel de traditionele MBA achtergrond hebben. Hier wordt de vraag gesteld of consultancy nog wel een vak is. Zeker wanneer blijkt dat ieder ander academisch gevormde, die een beetje slim en sociaal vaardig is, het na een korte training ook prima doet in de dagelijkse praktijk.

Gelet op het voorafgaande rees wel enige verwondering over de uiteenlopendheid waarover er gedacht en geschreven wordt over de kennisbasis van organisatieadviseurs. Sommigen zien de wetenschap (organisatiekunde en advieskunde) als basis voor het organisatieadvieswerk. Anderen zien organisatieadviseurs niet zozeer als toepassers van de (bedrijfs)wetenschappen maar als een *homo ludens*, of als vertegenwoordigers van het emotivisme. De interventiekunde wordt soms genoemd als kennisbasis, of het beschikken over tacit knowledge. Ook wordt er beweerd dat organisatieadviseurs vooral klanten dienen te overtuigen door het creëren van vertrouwen of door het maken van retorische claims. Zelfs komen we auteurs tegen die eraan twifelen of er überhaupt wel sprake is van kennis als basis van het handelen van de organisatieadviseur.

Een volgende conclusie lijkt te zijn dat er, naast het ontbreken van consensus over een definitie, er ook allesbehalve consensus blijkt te bestaan over wat de Body of knowledge of kennisbasis van de organisatieadviseurs is of zou moeten zijn.

2.3.2.2 Rollen en typologie

De literatuur over organisatieadviseurs is rijk aan een veelheid van verschillende te onderscheiden typen en rollen. In deze paragraaf geef ik hiervan een beperkt overzicht. Typen en rollen zijn verschillende manieren van onderscheiden. Jansen (1996) constateert dat een rol iets is wat een persoon overkomt: 'de gedragsverwachting die iemand heeft ten opzichte van een persoon op grond van de functie die de persoon in de groep vervult. Een gemiddelde volwassen man, zo constateert Jansen, kan al snel een groot aantal diverse rollen vervullen: huisvader, echtgenoot, manager, collega, sportvriend, enz. Wrightsman (1972) definieert het als volgt: "The term *role* is usually defined as the set of behaviours or functions appropriate for a person holding a particular position within a particular social context." Een persoon kan op grond van dezelfde positie of vanuit dezelfde functie dus verschillende rollen vervullen. Een rol

56 Retorische aspecten van professionaliseren

is situationeel en al naar gelang een specifieke situatie daarom vraagt kan of moet een adviseur bepaald gedrag vertonen om effectief te zijn. Wanneer men echter spreekt over *typen* maakt men een onderscheid naar soorten consultants. Een *type* is individueel en verwijst naar een beroepsopvatting, naar de persoonlijkheid van de adviseur of naar een specifieke wijze van werken. Een *type* verwijst dus niet naar soorten gedrag, die een persoon kan vervullen binnen een zelfde situatie. Een consultant kan derhalve gemakkelijker wisselen van *rol*, dan van *type*.

Rollen

De twee meest bekende rollen, welke in de literatuur, maar ook in het dagelijks spraakgebruik veelvuldig worden onderscheiden zijn de rol van de 'expertadviseur' en de rol van de 'procesadviseur'.

Schein is wellicht de auteur, die hierover het standaardwerk heeft geschreven. In zijn boek "Process consultation: its role in organisation development" omschrijft hij deze rol als "a set of activities on the part of the consultant that help the cliënt to perceive, understand and act upon the process events that occur in the cliënt's environment". Volgens Schein is de belangrijkste premisse bij proces consulting er in gelegen dat de cliënt eigenaar is van zijn eigen probleem en dat ook moet blijven gedurende het adviesproces. De adviseur kan de cliënt helpen om het probleem aan te pakken, maar de adviseur neemt nooit het probleem over van de cliënt (Schein, 1969). Dit alles in tegenstelling tot de expertadviseur, die ervan uit gaat dat cliënten niet zelf in staat zijn om problemen op te lossen en dat, door middel van het actief aanreiken van technische expertise, vraagstukken door de adviseur kunnen worden opgelost. Simpel gezegd, de expertconsultant geeft aan **wat** te veranderen, terwijl de procesadviseur advies geeft **hoe** te veranderen. Volgens Kubr is het onderscheid tussen de expert- en de procesrol de basis voor alle andere rollen.

Woodward en Williams (In: Curnow en Reuvid, 2000) zijn auteurs die een variant presenteren op deze veel gehanteerde indeling. Zij presenteren een 7+1 model en daarbinnen is een adviseur primair een expert op een bepaald gebied. De expertrol is het centrale punt bij de consultant, maar daarnaast worden er nog zeven rollen door de auteurs gedefinieerd van even groot belang zijn. Kubr (1996) beschrijft een achttal rollen voor organisatieadviseurs, die allen gelegd kunnen worden langs het continuüm directief versus non-directief. Als bron gebruikt hij hiervoor het model dat Lippitt en Lippitt in 1979 publiceerden. Bij de meer directieve rollen nemen adviseurs een positie in die lijkt op leiderschap. Zij nemen initiatieven en vertellen de klant duidelijk wat hij dient te doen. De non-directieve rollen kenmerken zich door het stellen van vragen en het aanreiken van gegevens waaruit de cliënt vervolgens kan kiezen.

Kubr onderscheidt de navolgende rollen: 'the advocate', 'the technical expert', 'the trainer and educator', 'the collaborator in problem solving', 'the alternative identifier', 'the fact finder', 'the process specialist' en 'the reflector'. Druckman (2000) tenslotte

onderscheidt op zijn beurt zes rollen: 'technician', 'adviser', 'applied theoretician', 'architect', 'facilitator' en 'trainer/teacher'.

Typen

In de literatuur zijn er vele auteurs te vinden die een typologie van adviseurs en/of van adviserende gebruiken. Maister (1997) heeft professionele dienstverleners met behulp van twee dimensies gecategoriseerd. Hij maakt een onderscheid in de mate van het hebben van contact met de klant en de mate waarin een professional klant-specifiek moet werken om een probleem op te lossen. Veel typeringen van advieswerk en adviseurs zijn op dit denken gebaseerd. Zo wordt binnen organisatieadvieswerk nogal eens een onderscheid gemaakt tussen 'consultancy-werk', 'servicing' en 'managen'. Ter vermijding van een lange lijst geef ik hier slechts enkele typologieën.

Alvesson en Johansson (2002) menen dat er vier typen management consultants zijn: 'esoteric experts', 'brokers of meaning', 'traders in trouble' en 'agents of anxiety'.

Twijnstra, Keuning en De Caluwé (2002) baseren zich op Nees en Greiner en hanteren een meer karakterologische verdeling. Zij typeren adviseurs, en in het verlengde daarvan ook de adviesbureaus in vijf categorieën: 'mental adventurers', 'strategic navigators', 'management physicians', 'system architects' en 'friendly co-pilots'.

Visscher en Rip (1999) menen dat de typologieën in de literatuur maar in beperkte mate de variëteit aan adviseurs dekken en komen op basis van empirisch onderzoek met een driedeling:

- 'verlicht moderne' adviseurs die normatieve standpunten innemen en klanten zekerheid geven,
- 'ironische' adviseurs, die zich bewust zijn dat hun uitspraken altijd contextgebonden zijn en dat ook uiten tegen de klant en
- 'postmoderne' adviseurs, die geen normatieve standpunten innemen en een klant helpen door verschillende oplossingen te laten zien.

Van Dijk (1998) onderscheidt in een interne beleidsnotitie ten behoeve van de ICMCI vier typen consultants:

- 'Para-consultants': een grote groep van allerlei typen dienstverleners, die zich verbonden hebben met organisatieadviesing. Van Dijk noemt deze groep ook wel de 'nieuwe professies', waarbij het gaat om specialisten op gebieden als IT, HRM, logistiek, executive search etc, die allemaal op de een of andere manier verbonden zijn aan organisatie ontwikkeling en management consulting.
- 'Service providers': adviseurs, die werkzaam zijn binnen de grote adviesbureaus en standaardpakketten verkopen. Het verkrijgen van marktaandeel is een belangrijk element en hier is organisatieadvieswerk big business geworden.
- 'Networked professionals': adviseurs, die of als onafhankelijke zelfstandigen werk-

58 Retorische aspecten van professionaliseren

zaam zijn of werken binnen kleine, gespecialiseerde adviesbureaus. Op een persoonlijke wijze worden klanten bediend d.m.v. hoog gekwalificeerde kennisintensieve dienstverlening.

- 'Filosofen': wetenschappers, die managers en organisaties voorzien van de nieuwste inzichten betreffende hun organisatie, hun klanten, de technologie en/of de markt. Vaak springen deze typen adviseurs in het gat dat de klassieke advieswereld heeft laten liggen, nl. de relatie met de wetenschap.

Feltmann (2000) onderscheidt typen van adviseurs, op basis van dimensies van adviseren. Hij komt met een denkbeeldige schaal van typen 'belangen' en onderscheidt op deze schaal vier modaliteiten van belang, die hij koppelt aan verschillende typen advieswerk:

- De 'belangrijke' adviseurs: de dertigers, die hun werk als uiterst belangrijk zien, maar in wezen niet veel anders zijn dan technische knechten.
- De 'belangstellende' adviseurs: de veertigers, die meer een gidsachtige rol vervullen en daarbij de bedrijfskunde als hulpmiddel gebruiken.
- De 'belanghebbende' adviseurs: de gerijpte vijftiger, die als een soort loods zich verantwoordelijk voelt voor een goed bestuur van organisaties, terwijl hij belang erin stelt dat zijn visie en stem goed wordt gehoord.
- De 'belangeloze' adviseurs: de adviseur, die geen gewichtigheid meer nodig heeft. Deze adviseur helpt de klant, middels het fenomeen taal, andere betekenissen te geven aan de werkelijkheid. Feltmann noemt dit een denkadviser, die zelf geen eigen doelen of oordelen heeft en geen voorkeuren heeft voor een bepaald resultaat. (Feltmann, 2000)

Zoals ik reeds heb besproken in de vorige paragraaf onderscheidt Weggeman (2000) een 'eclectisch' adviseur en een 'literair' adviseur. Dit laatste type sluit nauw aan dat wat Feltmann een 'belangeloze' adviseur noemt.

In dit hoofdstuk heb ik een beperkt aantal auteurs genoemd die ieder voor zich een verdeling maken in rollen en/of typen adviseurs. Er is slechts een tipje van de sluier opgetild. Zo heb ik geen aandacht besteed aan auteurs die benadrukken dat er een verschil gemaakt moet worden tussen interne en externe adviseurs en heb ik geen melding gemaakt van minder recente auteurs. Evenmin heb ik aandacht besteed aan die kenniswerkers die zichzelf geen organisatieadviseur noemen of daartoe niet worden gerekend, maar wel vergelijkbaar werk doen, zoals, bijvoorbeeld, interim managers, interne stafadviseurs, etc.

Het punt dat ik wil maken is dat, om organisatieadvies te kunnen identificeren, auteurs definities hanteren en distincties en typologieën maken. Deze bijdragen zijn allemaal uitingen van het professionaliseringsdebat en zijn pogingen om de organisatieadviseurs als beroepsgroep te kunnen identificeren. Echter het feit dat er zo veel

verschillende definities, typologieën, matrixen en dergelijke te onderkennen zijn in de literatuur, deed mij vermoeden dat auteurs dikwijls op basis van persoonlijke ervaringen en eigen percepties tot een afbakening komen van dit veld. Het ontbreekt kennelijk aan overtuigend empirisch materiaal om de organisatieadvieswereld zodanig af te bakenen, dat er recht wordt gedaan aan de veelkleurigheid van deze sector en er tegelijkertijd een demarcatie wordt gegeven, zonder dat dit discussies oproept.

Nippa en Petzold (2002) hebben een kort overzicht gegeven van de Angelsaksische literatuur over de management consultancy branche en ondersteunen mijn punt, wanneer zij tot de volgende conclusie komen: "This brief literature review suggests that most of the contributions to our understanding of management consulting range from largely anecdotal depictions and summaries of individual experiences, to the selective application of economic theories. While experience-based explanations lack consistency, completeness, and theoretical underpinnings, the selective use of distinct theories highlights only certain aspects of the problem, while excluding other aspects and explanations" (Nippa en Petzold, 2002).

Vanuit verschillende vooronderstellingen, definities en distincties, zo heb ik moeten vast stellen, werd er gediscussieerd over de organisatieadviseur en ik ging mij steeds meer af vragen waarom deze discussies zich maar bleven voordoen. Wat ik tevens opmerkelijk vond is dat die auteurs die over 'organisatieadviseurs' publiceerden, afkomstig waren uit twee zeer verschillende werelden. De literatuur bestaat uit auteurs die een meer wetenschappelijke achtergrond hebben. Daarnaast zijn er typen auteurs die eerder te kenmerken zijn als 'schrijvende adviseurs' en die voornamelijk werken in de dagelijkse praktijk. De vraag deed zich voor of de uitspraken, indelingen en analyses van deze twee typen auteurs wel met elkaar vergeleken konden worden. Immers theoretici, zoals Kipping, Alvesson en Ashford, doen uitspraken en maken indelingen die afkomstig zijn uit een academische wereld en die daarom moeilijk vergelijkbaar zijn met praktijkschrijvers als Maister en Kubr. Ik kwam steeds meer tot het inzicht dat de indelingen van de auteurs bepalend leken te zijn voor de professionaliseringsdiscussies. Maar aangezien de indelingen zelf niet vrij zijn van persoonlijke vooronderstellingen van de auteurs is het niet zo verwonderlijk dat deze discussies nog al eens de vorm krijgen van een cirkelredenering.

Ik kom aan het slot van dit hoofdstuk hier nog op terug. In de volgende paragraaf wil ik eerst inzicht geven in de discussies die gaan over de vraag of organisatieadvies nu wel of niet als een professie moet worden gezien. Daarna kom ik tot eindconclusies en zal aangeven waarom onderzoek doen naar de organisatieadvieswereld lastig is zonder een positie in te nemen binnen deze veelheid aan discussies.

2.3.2.3 Wel of geen professie

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) zal blijken dat het verschijnsel 'professie' een lastig concept blijkt te zijn omdat er geen consensus bestaat over de vraag wat een

60 Retorische aspecten van professionaliseren

professie is. (Abbott, 1988; Torstendahl, 1990, Burrage 1990, Alvesson, 1993; Macdonald, 1995, Alvesson en Johansson, 2002). Toch lijken sommige beroepsgroepen zoals bijvoorbeeld belastingsadviseurs, fysiotherapeuten en politie redelijk succesvol in het overtuigen dat zij professioneel zijn in hun werk en benadering van de klant, hoewel ze misschien lang niet altijd voldoen aan die 'formele' professiecriteria.

De organisatieadviseurs scoren hier aanzienlijk lager. In professioneel opzicht lijkt de branche een zwak imago te hebben. Ondanks de enorme groei, die de branche in ons land, maar ook internationaal heeft doorgemaakt, is van een (wettelijke) erkenning van het beroep geen sprake, bestaat er geen uniforme beroepsopleiding, hebben organisatieadviseurs geen onderzoekstraditie en is er geen uniforme Body of knowledge en gedragscode. De branche laat zich in het algemeen onbetuigd over maatschappelijke vraagstukken en organisatieadviseurs zijn slechts voor een klein deel georganiseerd, er zijn vrijwel geen sanctiemogelijkheden en daarmee is de management consultant een vogelvrije beroepsbeoefenaar (Kyrö en Enqvist, 1997; Strikwerda, 2000; Alvesson en Johansson, 2002).

Kubr (1996) noemt vier redenen waarom professionaliteit van adviesdiensten in de komende tijd een grote mate van aandacht zal behoeven. De eerste reden is de klanten te beschermen. Adviesdiensten zijn moeilijk tastbare, complexe diensten, waarvan de kwaliteit moeilijk is vast te stellen. De tweede reden is gelegen in het feit dat de management consultant zichzelf dient te beschermen. Het imago van de consultancy branche wordt bij tijd en wijle door individuele consultants en door management consultant firma's geschaad doordat ze onvoldoende kwaliteit leveren en onvoldoende de verwachtingen van hun klanten waarmaken. Een derde reden waarom professionaliteit van management consultants de nodige aandacht zal blijven vragen, is het streven naar eenheid en behoud van balans tussen de professional enerzijds en de zakelijke kant van consulting. Dit is een twee-eenheid, volgens Kubr. Professionaliteit kan niet zonder commercie en commercie is gebaseerd op professionaliteit. Maar in zekere zin lijkt dit wankel evenwicht verstoord door de geweldige groei van het consultancy werk in de laatste jaren waarbij niet altijd de nodige aandacht is geschonken aan de professionaliteit. De vierde reden die Kubr noemt, is gelegen in de interactie van management consultancy met andere professies. Management consultants zullen meer en meer te maken krijgen met aangrenzende professies die ook door klanten worden ingeschakeld om adviesdiensten te verlenen. Om te kunnen blijven bestaan en te overleven zal management consultancy een duidelijker imago moeten krijgen van betrouwbare, kwalitatief integere professionals, die op dynamische wijze met aangrenzende professionals kunnen werken om de vraagstukken die bij cliënten leven op te lossen, aldus Kubr (1996).

Het onderwerp professionaliseren van de organisatieadviseur is een geliefd thema in

DE ORGANISATIEADVISEUR ALS SUBJECT VAN ONDERZOEK IS PROBLEMATISCH 61

vele publicaties, maar de auteurs die hierover schrijven verschillen van mening of en in hoeverre organisatieadvieswerk wel opgevat kan worden als een professie.

Kubr beschouwt organisatieadvieswerk als “... an emerging profession, a profession in the making, or an industry with significant professional characteristics and ambitions, provided that we are aware of the gaps that need to be filled and improvements that need to be made”(Kubr, 2000).

Van Aken (2000) ziet het beroep van organisatieadviseur als een prille en een lichte professie, dit in tegenstelling tot een volgroeide en zware professie. Van Aken kwalificeert het organisatieadviesvak als een prille professie omdat de instroom in het vak zeer heterogeen is, er geen eenduidige beroepsopleiding te onderkennen is en er een relatief lage identificatie met het vak bestaat. Het is vooral een lichte professie, in de ogen van Van Aken, omdat de organisatieadviseurs een zeer zwakke domeinclaim uitoefenen. Hij bedoelt hiermee dat er vele andere beroepsgroepen zijn die claimen hetzelfde werk te doen en dus een overlap vertonen met dat wat de organisatieadviseurs doen. Het is daarnaast een lichte professie, volgens Van Aken, omdat een Body of knowledge voor organisatieadviseurs niet essentieel blijkt te zijn voor succes en dat deze niet gebruikt wordt voor de verantwoording en legitimatie van het handelen dat de adviseur doet. Cliënten zijn niet afhankelijk van de diensten van de organisatieadviseur, zoals een patiënt afhankelijk is van de medische professie. En, tot slot, is de toetredingsdrempel tot het organisatieadviesvak niet hoog, iedereen kan zich organisatieadviseur noemen.

Strikwerda (2000) benadert management consultancy als een professie, als een instituut waarin tal van aannames, routines, rolopvattingen, etc. zijn besloten. De professie is tot ontwikkeling gekomen temidden van al die andere instituties die we ondernemingen noemen, meestal vennootschappelijk georganiseerd en verticaal geïntegreerd. Management consultancy is volgens Strikwerda wel een zwakke professie, zeker wanneer hij deze beroepsgroep vergelijkt met bijvoorbeeld die van de medici en juristen. Hij maakt een onderscheid tussen de externe en interne zwakte van de organisatieadviseur. Externe zwakte is dat de cliënt veel minder afhankelijk is van de organisatieadviseur dan dat het geval is bij andere professies, zoals artsen, juristen, etc. Hij wordt niet verplicht zich te laten bijstaan, noch via de wet noch via kennis waarover de cliënt zelf niet beschikt. De interne zwakte van de organisatieadvies wereld is volgens Strikwerda dat er:

- geen acceptatie van een Body of knowledge bestaat,
- er geen strikte toetredingsregels worden gehanteerd,
- er een niet verplichtende gedragscode geldt,
- er geen uniforme opleidingen bestaan en
- er geen intern toezicht op kwaliteit en prestatie van de organisatieadviseur is.

62 Retorische aspecten van professionaliseren

Strikwerda (2000, 2004) stelt dat de crisis waarin het adviesvak zich bevindt niet uniek is voor het adviesvak. Ook andere institutionele vakgebieden hebben daarmee te maken. Het verschil tussen het organisatieadviesvak en de overige professies is dat het organisatieadviesvak sneller is met het erkennen van die crisis en dat het als zwakkere professie de kop niet in het zand kan steken. Strikwerda verwijst daarbij naar De Caluwé en Witteveen (2001) en pleit ervoor dat de professie zich opnieuw gaat definiëren om haar bestaansrecht af te dwingen. De professie van management consultancy is net als alle andere ondernemingen onderworpen aan verdere de-institutionalisering. Strikwerda ziet dan ook geen toekomst voor de professie als gesloten instituut. Hij ziet voor deze professie een toekomst wanneer de organisatieadviseur zich weet te ontworstelen aan de traditionele institutionele context en de weg weet in te slaan naar een meer intellectuele rol. Een organisatieadviseur moet meer optreden als een intellectuele tolk vanuit een collectief bewustzijn voor bestuurders en managers. Een andere positie kan zijn dat de organisatieadviseur zich ontwikkelt tot producent van betrouwbare nieuwe inzichten (kenniscreatie), opgehaald uit de diverse ontwikkelingen binnen verschillende disciplines, aldus Strikwerda (2000). Maar, zo stelt Strikwerda enige jaren later: “De kern van het vak ligt nu buiten de professie. De adviesbranche wordt inderdaad een branche: voor dienstverlening tegen tarieven die iets hoger liggen dan die van de detacheringbureaus” (Strikwerda, 2004).

Gezien de wijze waarop Feltmann onderscheid maakt in typen adviseren en hoe hij organisatieadvies omschrijft, is het niet verwonderlijk dat hij adviseren niet ziet als een professie maar als een ‘éducation permanente’, een permanente zoektocht naar ongedefinieerde werkelijkheden. Feltmann benadrukt nog eens dat alles in het werk van de organisatieadviseur voortdurend verandert: “... zijn methoden van onderzoek, de wijze van ontwikkelen en de objecten zelf” (Feltmann, 2000).

In twee artikelen met als titel ‘Adviseren: handel of professie?’ stellen Rubinstein en Verhaaren (2002) dat er geen éénduidig beroepsbeeld meer is van de organisatieadviseur en dat het ook weinig zin heeft om daar naar te streven. Zij wijzen op de verving en verschuivingen in het beroepsbeeld richting zakelijke dienstverlening, die zich hebben voor gedaan. Ook de onderliggende beroepsopvattingen zijn in hun ogen verschoven. Klantgerichtheid en ondernemerschap zijn in het organisatieadviesvak belangrijker geworden dan onafhankelijkheid en partnerschap in een adviesrelatie is vervangen door een subject-object relatie. Met de verzakelijking is de afstand tussen de persoon van de adviseur en zijn werk toegenomen en is omzegtgedrevenheid dominantierender dan professionalisering, aldus Rubinstein en Verhaaren, 2001).

Alvesson en Johansson (2002), zoals reeds is opgemerkt, constateren dat auteurs óf positief en optimistisch óf negatief en kritisch zijn als zij over ‘management consultancy’ schrijven. Deze twee posities, zo merken Alvesson *et al* op, zien we ook terug

komen in het debat over de vraag of organisatieadviseurs nu wel of geen professie vertegenwoordigen. De klassieke kenmerken die typerend zijn voor een professie en die in het volgende hoofdstuk worden besproken, noemt Alvesson ook: beschikken over een body of scientific knowledge, het doorlopen van een lange, geformaliseerde opleiding, het hebben van autonomie, zich gebonden voelen aan gedragsregels en het in stand houden van een specifieke cultuur waarbij de beroepsbeoefenaar sterk gericht is op de cliënt.

Het voeren van een debat over de mate van professionaliteit van de organisatieadviseurs, is een zinvol debat omdat het zijn van een professie helderheid en zekerheid kan geven aan cliënten, of zoals Alvesson (1993) aan geeft: "(it is) ... important to have 'rationality surrogates'". Alvesson redeneert vanuit de klassieke criteria en benadrukt dat binnen de management consultancybranche professioneel zijn niet een kwestie is van 'of wel-of niet' voldoen aan die criteria, maar dat professionaliteit een multi-dimensioneel en een dynamisch begrip is, dat sterk afhangt van de variëteit in adviseurs, cliënten, situaties en van de typen activiteiten, die adviseurs doen. Adviseurs doen verschillende typen opdrachten en zelfs binnen één opdracht zijn er verschillende type werkzaamheden te onderkennen: het verzamelen en analyseren van data en het geven van feedback, etc. Consultants moeten kunnen beschikken over zowel technische als intellectuele vaardigheden en Alvesson maakt daarbij een onderscheid tussen politieke en professionele diensten. Hij constateert dat elk type consultant vraagt om een bepaald type cliënt en, wil een opdracht effectief zijn, dan zullen binnen die relatie zowel elementen van professionaliteit alsook sociaal politieke elementen te onderkennen zijn. Sociaal politieke diensten zijn activiteiten die niet hun basis vinden in de klassieke criteria voor professionaliteit. Sociaal politieke diensten bevatten, volgens hem, elementen van antiprofessionaliteit. Het gaat hier, bijvoorbeeld, om de vaardigheid van een adviseur om een probleem en een oplossing geaccepteerd te krijgen, om revolutionaire, grensverleggende ideeën over het voetlicht te kunnen brengen of een beslissing te kunnen forceren. Hij is niet heel duidelijk in het exacte onderscheid tussen 'professionele' en 'anti-professionele' activiteiten en waarom hij deze laatste activiteiten of vaardigheden van een professional niet onder 'professionaliteit' rekent, legt hij niet uit.

In het artikel "Professionalism and politics in management consultancy work" schetsen Alvesson en Johansson (2002) vier typen management consultants ('esoteric experts', 'brokers of meaning', 'traders in trouble' en 'agents of anxiety'). In hun ogen kunnen de 'experts' nog het meeste aanspraak maken op 'professioneel' zijn, omdat hun werk voor een belangrijk deel gebaseerd is op wetenschappelijke, veelal technische kennis. De andere drie typen advieswerk hebben volgens Alvesson en Johansson maar een gedeeltelijke of zelfs zwakke professionele basis. Hun analyse is dat bij elk te onderkennen type advieswerk er altijd sprake is van zowel elementen van 'professionaliteit' als van 'anti-professionaliteit'. Interessant is zijn conclusie dat "... it seems

64 Retorische aspecten van professionaliseren

to serve the management consultancy industry better if these two types of services are mingled; not that professional services can be separated from political services. The latter could have higher market values if they were effectively hidden behind an image of professionalism. To create this image, references to the performance of 'truly professional' services obviously are helpful. Securing management consulting as a profession then has the effect of producing a more effective concealment of what consultants do when they act in the non-professional area". Het topmanagement verwacht, wanneer zij adviseurs inhuren voor 'political services', een imago van professionaliteit. Zij wijzen daarbij op de succesvolle groei en de daarbij behorende status die de grotere adviesbureaus hebben gerealiseerd de afgelopen jaren. Dit heeft, zo is hun redenering, te maken met hun inspanningen om hun personeel te 'quasi-professionaliseren', door instrumenten als criteria voor basisopleidingen, een systematische en gestandaardiseerde methodologie, stappen in een carrièrelijn en systematische kwaliteitscontroles. Adviseurs wisselen voortdurend tussen een positie waarbij ze zich beroepen op het werken volgens professionele principes en een positie waarbij ze diezelfde principes naast zich neer leggen en hun handelen verklaren vanuit politieke motieven. Hun conclusie is dan ook, dat "... it seems evident that a stonger emphasis on professionalism would hinder much of the work of consultants, ...".

Adviseurs moeten gezien hun uiteenlopende typen activiteiten permanent kunnen balanceren tussen professionaliteit en antiprofessionaliteit en het is steeds een onderhandeling tussen adviseur en cliënt welke element de sterkste nadruk krijgt.

Alvesson en Johansson besluiten hun artikel door nog eens te benadrukken dat professionaliseren tot gevolg heeft dat de beroepsgroep meer eigenwaarde, identiteit en gezag krijgt. Dit is in feite de boodschap voor diegenen die vanuit een idealistisch standpunt schrijven over de organisatieadviseurs. De critici willen zij waarschuwen door te beweren dat certificering van consultants en het toepassen van strikte toelatingsregels tot het vak voor de management consultants minder relevant is. Het 'quasi-professionaliseren' van adviseurs, wat binnen de grotere bureaus plaats vindt, vertoont in feite overeenkomst met datgene wat binnen de erkende professies gebeurt.

Samenvattend is de conclusie dat er auteurs bleken te zijn die organisatieadvieswerk beschouwen als een professie, zij het dat er verschillende typeringen worden gebruikt. Er blijken opkomende professies, lichte en prille professies te bestaan. Er zijn echter ook auteurs die organisatieadvies niet beschouwen als een professie, omdat er niet aan de criteria van een professie wordt voldaan of omdat er een andere definitie van 'organisatieadvieswerk' wordt gehanteerd.

Wanneer organisatieadvieswerk wordt gezien als een professie is mij gebleken dat er dikwijls een vergelijking gemaakt wordt met andere professies en vervolgens komt de auteur tot de conclusie dat de beroepsgroep van organisatieadviseurs kennelijk daarvan afwijkt.

Ik wil hierover een aantal opmerkingen maken. Hoewel mij uit de literatuur, maar ook uit mijn eigen ervaringen is gebleken dat er geen duidelijke afbakening te maken is van organisatieadvieswerk, valt het mij op dat er desondanks toch veelvuldig over dé organisatieadviseurs wordt gesproken in termen van een beroepsgroep of een professie. Het is kennelijk heel verleidelijk om van organisatieadviseurs een identificeerbaar geheel te maken, terwijl de discussies daarover tot nu toe niet hebben geleid tot een resultaat, waarover in brede kring overeenstemming bestaat. Daarnaast vind ik het opmerkelijk dat het begrip 'professie' wordt gebruikt alsof dat een specifieke staat van ontwikkeling van een beroepsgroep beschrijft en alsof dit begrip een éénduidige betekenis heeft, waar consensus over bestaat.

Hoewel enkele auteurs 'professionaliteit' meer benaderen als een claim, heeft het claimen van professionaliteit op zichzelf nog geen enkele betekenis. Het gaat erom dat deze claims ook worden onderkend en geaccepteerd door anderen, door cliënten, door collega-professies, door de wetenschap en wellicht de maatschappij. De literatuur, maar ook mijn eigen ervaringen doen mij inzien dat het denken over dé organisatieadviseurs als een identificeerbare beroepsgroep of professie niet mogelijk is zonder een positie in te nemen in de hierboven beschreven professionaliseringsdiscussies. Deze conclusie maakt dat het doen van onderzoek naar dé organisatieadviseurs uiterst lastig voor mij is geworden, noch afgezien van mijn voorgevoel, dat ook het woord 'professionaliseren' wellicht vele betekenissen vertegenwoordigt.

In het volgende hoofdstuk kom ik op 'professies' en 'professionaliseren' uitgebreid terug.

2.4 CONCLUSIE: EEN PROFESSIONALISERINGSDEBAT² ONTBREEKT BIJ ORGANISATIEADVISEURS

De aanleiding van dit onderzoek is mijn interesse in de vraag hoe organisatieadvieswerk zich moet ontwikkelen tot een algemeen erkende en gewaardeerde professie.

Ik heb in het vorige hoofdstuk aangegeven dat discussies over thema's als de definitie en de identiteit van de organisatieadviseur, de kern van het vak, body of knowledge and skills, gedragscode en opleidingen onderdeel uitmaken van wat in de literatuur aangeduid wordt als een proces van beroepsvorming of professionaliseren. Deze discussies zijn erop gericht om een zekere mate van consensus te krijgen over de vraag wat de grenzen zijn van het werk en over een Body of knowledge. Bovendien, zo zal in het volgende hoofdstuk nog worden besproken, is beroepsvorming of professionaliseren ondermeer gericht op het valideren van kennis. Professionaliseringsdebatten vinden uiteindelijk hun neerslag in bijvoorbeeld leerboeken, beroepsopleidingen, gedragscodes en criteria voor zin en onzin in de beroepsuitoefening.

-
2. Een professionaliseringsdebat beschouw ik als een verbijzondering van professionaliseringsdiscussies. Discussies worden een debat wanneer het discussieproces een convergerend karakter heeft en discussies van tijd tot tijd leiden tot consensus, waarmee processen van evaluatie en validatie in gang gezet worden.

66 Retorische aspecten van professionaliseren

In mijn zoektocht naar het oplossen van deze eerste vraagstelling ben ik mij gaan verdiepen in wat er zoal over 'organisatieadviseurs' is geschreven en ik heb daarvan in dit hoofdstuk verslag gedaan. Ik heb laten zien dat er veel discussies zijn over hoe organisatieadvieswerk moet worden gedefinieerd. Hoewel ik heb gedacht dat er een aantal basisthema's uit al deze definities is te destilleren, bleek mij al snel dat ook deze thema's opnieuw onderwerp van een definitiediscussie zouden kunnen gaan worden. Naast de problematiek van het moeilijk kunnen definiëren van organisatieadvieswerk heb ik ook aandacht geschonken aan de uiteenlopende discussies die gevoerd worden over de omvang en het imago van de organisatieadviesbranche en over de professionele status van 'het vak', ondanks het gegeven dat 'het vak' lastig te definiëren en af te bakenen valt. Ik heb opgemerkt dat in vele bijdragen frequent een aantal fundamentele vragen aan bod komen die typerend lijken te zijn voor deze beroepsgroep: Wat is organisatieadvies en van welke kennis maken adviseurs gebruik?, Hoe wordt die kennis ontwikkeld en verkocht?, Welke typen organisatieadviseurs kunnen we onderscheiden?, Wat is precies het karakter van de relatie tussen een adviseur en een klant?, Wat is de rol van een adviseur en wat is de toegevoegde waarde van de branche?, Wat moet de beroepsgroep doen om een beter imago te krijgen?, enzovoorts.

Daarmee heb ik hierboven een schets gegeven van de professionaliseringsdiscussies van en over organisatieadviseurs en heb ik mij meerdere malen verwonderd over de wijze waarop deze discussies verlopen. Zoals reeds eerder opgemerkt heb ik mij niet alleen op de inhoud van de discussies gericht, maar vooral ook op de denkmogelijkheden die auteurs in deze discussies hanteren.

Mijn ervaringen met professionaliseringsdiscussies, maar zeker ook deze literatuurstudie doen mij realiseren dat het uitgangspunt in het denken dikwijls is dat het vak van 'organisatieadviseur' bestaat als een entiteit, een bijna objectief en uniform vast te leggen begrip. Het valt mij op dat velen een soort ideaalbeeld van een 'organisatieadviseur' voor ogen lijken te hebben en dat auteurs frequent constateren dat de realiteit niet aan dat ideaalbeeld voldoet. Met name in de discussies die handelen over de definiëring wordt er op zoek gegaan naar de kenmerken van dit ideaalbeeld, terwijl de vooronderstellingen waarop dit beeld gebaseerd is dikwijls niet worden geëxpliciteerd. Veelvuldig hanteren auteurs een enigszins mechanistische wijze van denken en gebruiken zij typologieën en classificaties om enige orde te brengen in een veelheid van kenmerken van organisatieadviseurs, zo moet ik constateren. Hoewel de vele modellen en typologieën, die er van organisatieadviseurs in omloop zijn, misschien een praktisch gevoel van herkenning kunnen opleveren, leiden deze niet tot effectieve conclusies waarmee een proces van professionalisering in gang wordt gezet.

In plaats van dat de discussies een meer convergerende tendens vertonen, zie ik de divergenties alleen maar toenemen. Hoe meer ik nu nadenk over mijn eigen ervaringen en mijn literatuurstudie, hoe meer ik het gevaar onderken dat een simpel

causaal denken zich in de discussies dreigt te manifesteren. De stelling, die ik regelmatig ben tegengekomen, dat met een Body of knowledge en een gedragscode 'organisatieadvies' gemaakt kan worden tot een professie, begint bij mij twijfels op te roepen. Ik vraag mij af waarom zo hardnekkig aan die stelling wordt vast gehouden en ik moet de stelling loslaten dat met een Boks, een gedragscode en een certificeringbeleid cliënten zekerheid krijgen over een kwalitatief goed advies. Eerder heb ik sterk de indruk dat het er vooral om gaat dat de adviseurs zelf behoefte hebben aan zekerheid, doordat zij wellicht denken dat een certificeringbeleid hun bescherming geeft in een turbulente markt.

Ik begin mij daarnaast af te vragen waarom auteurs, maar ook participanten in de mondelinge discussies toch zo'n behoefte hebben om te blijven streven naar het definiëren van het vak, terwijl dat steeds niet lijkt te lukken. Professionaliseringsdiscussies worden mijn inziens pogingen om organisatieadvieswerk te beschrijven als een a-historisch proces en ik vind dat er steeds meer een neiging gaat ontstaan het vak 'vast' te zetten. Het verschijnsel dat er veel geschreven en gediscussieerd wordt over dé organisatieadviseur, terwijl een afbakening en definiëring ervan lastig te geven is, wordt mijn inziens veroorzaakt doordat vele bijdragen in de literatuur via een deductief proces tot stand zijn gekomen. De Groot (1972) maakt in dit verband een onderscheid tussen *hypothetische* en *empirische* begrippen. Hypothetische begrippen worden door redeneringen afgeleid of worden hypothetisch gesteld en komen via een deductief proces tot stand. Empirische begrippen echter zijn begrippen die door middel van abstraheren ontstaan zijn op grond van waarnemingen. Het is een inductief proces. Het lezen van de literatuur over organisatieadviseurs doet mij vermoeden dat er veel in termen van hypothetische begrippen wordt geschreven over deze sector. In de wetenschap is er altijd veel bezwaar geweest tegen hypothetische begrippen, vooral omdat deze begrippen de neiging vertonen een '*surplus-betekenis*' te gaan krijgen: die begrippen gaan meer inhouden dan via verbindingen met de empirie kan worden geëxpliciteerd. Het is opmerkelijk dat er op het terrein van organisatieadvies een groot gebrek is aan empirisch, d.w.z. verkennend, inductief wetenschappelijk onderzoek naar datgene waarover in de dagelijkse praktijk wordt gesproken en waarover in de literatuur wordt geschreven. Dit verschijnsel wordt overigens door vele auteurs onderkend (o.a. Kubr, Kyrö, Werr, Buono, Fincham en Clark, De Caluwé),

Ik moet constateren dat de literatuur over organisatieadvieswerk veelal pogingen van auteurs zijn om een professionaliseringsproces te beschrijven, los van een specifieke context. Definities en opvattingen over 'organisatieadvieswerk' zijn daardoor te beschouwen als evenzovele momentopnames van diegenen die een definitie of opvattingen bedenken. Ik begin de bijdragen van auteurs te zien als een reflectie van denken van een enkeling, die op een bepaald moment in een bepaalde situatie wellicht 'waar' is.

68 Retorische aspecten van professionaliseren

Mijn belangrijkste conclusie is echter de volgende. Nu ik deze literatuurstudie op mij laat inwerken valt het mij vooral op dat de auteurs die participeren in deze professionaliseringsdiscussies nauwelijks op elkaar ingaan. Ik heb in de artikelen, maar trouwens ook in de discussies binnen de beroepsverenigingen, niet of nauwelijks kunnen waarnemen dat de ene spreker of schrijver reageert of doorborduurt op een vorige bijdrage. Elke auteur heeft de neiging om in zijn bijdrage met iets nieuws te komen, zonder dat er commentaar geleverd wordt op al datgene wat reeds eerder is opgemerkt. Het gevolg daarvan is, zo realiseer ik me, dat er zo langzamerhand alles gezegd en geschreven kan worden over de 'organisatieadviseur'. Deze gedachte wordt nog gevoed door de constatering dat weinigen zich die kritieken lijken aan te trekken en dat de discussies niet leiden tot conclusies. Discussies blijken immers niet beslisbaar en lijken geen aantoonbare gevolgen te hebben voor het beroepsmatig handelen van diegenen die zich organisatieadviseur noemen. Ik typeer daarom de professionaliseringsdiscussies binnen deze sector als rondzingend en deze discussies leiden niet tot een professionaliseringsdebat. Ik vermoed dat zowel de termen waarin de discussies gevoerd worden als de positie die iemand in deze discussies inneemt in hoge mate wordt beïnvloed door de wijze waarop hij zelf zijn (advies)werk heeft georganiseerd en vice versa. Of, in andere woorden, de manier waarop iemand 'organisatieadvies' definieert, bepaalt voor een belangrijk deel zijn perceptie over verleden, heden en toekomst van deze sector, zo concludeer ik.

Professionaliseringsdiscussies van en over organisatieadviseurs zijn daarmee, zo moet ik vast stellen, een optelsom van vriendelijke, conflict vermijdende vertogen van individuen. Auteurs, en vooral die auteurs die gerekend kunnen worden tot de zgn. 'schrijvende adviseurs' doen dikwijls uitspraken zonder enig empirische onderbouwing en zij expliciteren in de vertogen hun vooronderstellingen te weinig. Uitspraken over 'organisatieadvieswerk' zijn veelal niet meer dan privé-beschouwingen van een auteur. Men spreekt generaliserend over 'organisatieadviseurs' om de eigen opvattingen een grotere geldigheid te geven. Organizatieadviseurs beschouwen het schrijven over 'het vak' wellicht meer als een middel om persoonlijke publiciteit te trekken dan dat het een relevante bijdrage is voor het proces van beroepsvorming.

Reeds eerder ben ik tot de conclusie gekomen dat ik eigenlijk niet kan spreken over een beroepsgroep van organisatieadviseurs, aangezien de grenzen van deze groep niet te definiëren zijn. Het verbaast mij daarom meer en meer dat auteurs het begrip 'organisatieadviseur' zo onkritisch gebruiken en dat auteurs kennelijk impliciet aannemen dat er vele overeenkomsten bestaan tussen het werk van adviseurs. Organizatieadviseurs (maar dikwijls ook auteurs, niet zijnde adviseurs, die erover publiceren) weten echter weinig of niets van elkaars werk uit eigen waarneming, terwijl zij veronderstellen dat er grote overeenkomsten bestaan in de uitoefening van dat werk. Maar bovendien moet ik tevens concluderen dat er regelmatig discussies worden gevoerd,

zonder dat er gesproken kan worden van een professionaliseringsdebat. Ik werd in deze opvatting nog eens bevestigd door twee publicaties onlangs in M&O. De Caluwé, Que en Vermaak schrijven in 2001 een artikel over de overeenkomsten tussen veranderaars en therapeuten. In 2004 komen Vansina en Schruijer in hetzelfde tijdschrift met een kritische reactie op deze publicatie. Vansina en Schruijer beweren in dit artikel ondermeer dat het wetenschappelijke denken en de professionele standaarden van organisatieadviseurs gebrekkig zijn. Het begin van een debat met als doel verhoging van de professionaliteit van organisatieadviseurs lijkt eindelijk van start te kunnen gaan. Echter noch de reagerende auteurs, noch de M&O-Redactie en de bekritiseerde auteurs lijken een zodanige toon te kunnen vinden dat er een constructief, verhelderend debat op volgt, met gevolgen voor het beroepsmatig handelen van adviseurs. Het bevestigde mijn vermoeden dat organisatieadviseurs vergeten of niet gewend zijn om als collega's onder elkaar op een effectieve wijze professionaliseringsdebatten te voeren in de openbaarheid.

Professionaliseringsdebatten moeten gevoerd worden willen organisatieadviseurs zich kunnen ontwikkelen tot een herkenbare, gerespecteerde beroepsgroep. Echter een aantal belangrijke voorwaarden om te komen tot een debat lijken niet aanwezig, met als gevolg dat men zich af kan vragen of er wel sprake is van een professionaliseringsproces onder organisatieadviseurs.

2.5 CONSEQUENTIES VOOR HET DOEN VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk heeft u als lezer mijn eigen denkproces kunnen meemaken. Ik wil een bijdrage leveren om van 'organisatieadvieswerk' een algemeen erkende en gewaardeerde professie te maken en ik denk dat onderzoek doen naar de wijze waarop organisatieadviseurs het professionaliseringsdebat voeren daarbij zou kunnen helpen. Om te komen tot een scherpere probleemstelling leek het mij nuttig om eerst inzicht te krijgen hoe het proces van beroepsvorming of professionalisering bij organisatieadviseurs zich ontwikkelt. Ik had de verwachting dat ik uit de literatuur een grootste gemene deler zou kunnen vinden wat een 'organisatieadviseur' is en wat iemand zou moeten kennen en kunnen om zich professioneel te mogen noemen. Ik wilde proberen te begrijpen waarom in discussies door organisatieadviseurs het begrip 'professie' dikwijls tegenover 'commercie' gezet wordt, alsof deze twee elkaar uitsluiten. Ik wilde een verklaring vinden waarom de professionaliseringsdiscussies een repetitief patroon hebben en waarom deze discussies maar niet leiden tot algemeen geaccepteerde conclusies voor het beroepsmatig handelen van de adviseurs. Ik verwachtte door inzicht te krijgen in de spanningen, die professionaliseringsdiscussies in mijn beleving nogal eens oproepen, het debat te kunnen stimuleren. Met dergelijke vragen liep ik rond toen ik met mijn onderzoek startte. Het ontwerpen van een speciaal, voor deze beroepsgroep geëigend professionaliseringsmodel leek me daarvoor een oplossing en ik had de hoop dat er criteria te formuleren waren op grond waarvan bepaald

70 Retorische aspecten van professionaliseren

kon worden of iemand wel of niet tot de beroepsgroep zou behoren. Organisatieadviseurs zouden dan effectiever kunnen kiezen voor de mogelijkheid om zich te ontwikkelen tot een professie óf voor een ander mogelijkheid, vertegenwoordigers van een business van zakelijke dienstverleners.

In de professionaliseringsdiscussies van organisatieadviseurs komt het vraagstuk van definiëring echter prominent naar voren en daarmee ook het vraagstuk van de afbakening. Ik constateer dat er geen overeenstemming meer is wat de contouren van ‘de organisatieadviseur’ en ‘het organisatieadvieswerk’ zijn. De vraag lijkt gewettigd of ‘dé organisatieadviseur’ als ‘organisatiekundige en intellectuele sparringpartner voor het management en de organisatie’ wel bestaat. Het lijkt waarschijnlijker dat in de loop van de tijd het woord ‘organisatieadviseur’ is gaan verwijzen naar allerlei uiteenlopende vormen en soorten van dienstverlening, omdat de (organisatie)adviesmarkt veelkleuriger is geworden en daardoor dus veel complexer om te bestuderen. ‘Organisatieadvieswerk’ en ‘de organisatieadviseur’ zijn hoogstens nog ideaaltypische containerbegrippen en als gevolg daarvan heeft de organisatieadvieswereld een demarcatieprobleem, zo heb ik moeten constateren. Het is zelfs de vraag of er gesproken kan worden over een beroepsgroep, wanneer blijkt dat de contouren ervan niet bepaald kunnen worden.

Mijn eerste probleem aan het einde van dit hoofdstuk is dan ook dat onderzoek doen naar ‘de organisatieadviseurs’ problematisch is, omdat ik, gezien mijn vraagstelling, geen standpunt kan innemen met betrekking tot datgene wat ik daar onder versta. In dit proefschrift kom ik dan ook niet in de verleiding om met de zoveelste definitie te komen³. Immers, wanneer ik een definitie geef van het begrip ‘organisatieadviseur’ word ik onderdeel van het rondzingende professionaliseringsdebat, terwijl ik dit debat nu juist wil onderzoeken. Ik word als het ware gedwongen om als onderzoeker een positie in te gaan nemen als buitenstaander. Overigens, ook Alvesson wijst op het vraagstuk dat auteurs onderdeel dreigen te worden van het debat, wanneer hij zegt: “Texts of management consultancy can hardly claim to stand outside the fight for recognition, legitimacy and the right to speak with authority” (Alvesson, 2002).

Een dergelijke benadering heeft natuurlijk consequenties voor de wijze waarop ik denk mijn onderzoek te kunnen gaan doen. Ik kan niet meer werken met een tevoren gedefinieerd begrip ‘organisatieadviseur’ en ik moet de vooronderstelling loslaten dat deze beroepsgroep een professie in wording is. In weerwil van al mijn eigen erva-

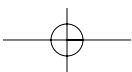
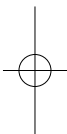
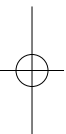
3. Dit verklaart waarom ik ‘organisatieadviseur’ van tijd tot tijd tussen aanhalingstekens zet. De taal gaat mij nu hinderen. Enerzijds spreek ik in dit boek over organisatieadviseurs, terwijl ik nadrukkelijk aangeef dat ik er geen definitie van kan geven en ik er dus ook niet over kan spreken in termen van een beroepsgroep.

Mijn vraagstelling staat op losse schroeven:

Mijn vraagstelling zoals ik die heb geformuleerd aan het einde van het eerste hoofdstuk begint op losse schroeven te staan na het bestuderen van de literatuur over 'organisatieadviseurs'. Mijn vraag naar het professionaliseringsproces van de organisatieadviseurs dreigt vast te lopen omdat ik niet kan bepalen wie en wat ik tot de organisatieadviseurs en tot het organisatieadviesvak moet rekenen. Ik kom tot de slotsom dat begrippen als 'organisatieadvieswerk' en 'de organisatieadviseur' niet geschikt zijn voor het doen van mijn type onderzoek. Bovendien is er een tweede vraagstuk waar ik tegen aanloop. Ik krijg te maken met de vraag hoe ik het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs moet onderzoeken, terwijl ik tevens moet constateren dat er van een professionaliseringsdebat nauwelijks of geen sprake is. Ik zie geen echte discussies tussen adviseurs en ik zie geen convergerende bewegingen in het professionaliseringsproces en ik zie al helemaal geen validerende, reflectieve processen om te komen tot een Boks, die algemeen aanvaard zou worden. Het gevolg hiervan is dat ik mijn vraagstelling moet gaan aanpassen.

Na mijn literatuurstudie moet ik constateren dat ik als onderzoeker een positie als buitenstaander moet kiezen. Ik kan geen mening en opvatting hebben over het beroepsveld van de organisatieadviseurs omdat ik wellicht juist de discussies daarbinnen moet gaan bestuderen. Ik ga de wereld van de organisatieadviseurs meer zien als een proces en ik begin mij af te vragen waarom mensen, die zich organisatieadviseur noemen, zo veel discussiëren over professionaliseren. In plaats van de inhoud van de professionaliseringdiscussies zelf, komen de interacties tussen diegenen die aan de discussies deelnemen op de voorgrond. Behalve dat ik benieuwd aan het worden ben waarom mensen het belangrijk vinden om zich 'organisatieadviseur' te noemen en waarom ze er persé een professie van willen maken, word ik ook benieuwd naar de vraag op welke wijze deze mensen 'organisatieadvieswerk' voorzien van een betekenis.

ringen en opvattingen dien ik volstrekt blanco, als een 'tabula rasa', onderzoek te gaan doen. Als een soort antropoloog wil ik op zoek gaan naar die gemeenschappen van mensen die zich 'organisatieadviseur' noemen, terwijl ik daar nota bene zelf jarenlang onderdeel van heb uitgemaakt. Ik krijg het vermoeden dat onderzoek doen naar het proces van professionalisering van de organisatieadviseurs daarmee een geheel ander perspectief gaat krijgen. Voordat ik dit perspectief ga uitwerken, wil ik eerst zicht hebben op de literatuur over professionaliseren. Daarvan doe ik in het volgende hoofdstuk verslag.



Hoofdstuk 3

Theorieën over professies en professionaliseren

3.1 INLEIDING

Als onderdeel van mijn speurtocht naar het beantwoorden van mijn onderzoeksvragen, heb ik na een literatuurstudie op het gebied van organisatieadvieswerk, mij vervolgens verdiept in de professionaliseringsliteratuur. Op grond van mijn studie naar datgene wat er gepubliceerd is over 'organisatieadviseurs' heb ik moeten constateren dat mijn oorspronkelijke vraagstelling op losse schroeven is komen te staan. Toch blijf ik, misschien tegen beter weten in, vasthouden aan mijn wens om een bijdrage te kunnen leveren aan het professionaliseringsproces van 'de organisatieadviseurs', terwijl ik ook moet onderkennen dat er wellicht van een professionaliseringsproces nauwelijks sprake is en dat de beroepsgroep een demarcatieprobleem heeft. Mijn oorspronkelijke vraagstelling zal misschien wel aanpassing behoeven, maar ik wil me toch eerst verdiepen in wat er zoal over het proces van beroepsvorming is geschreven, omdat ik het construeren van een professionaliseringsmodel nog niet wil loslaten.

Ik realiseer me dat 'professie', 'professional' en 'professionaliseren' woorden zijn die in de dagelijkse praktijk zeer frequent gebruikt worden en in het spraakgebruik zeer uiteenlopende betekenissen hebben. In verschillende contexten worden dezelfde woorden gebruikt. Maar ook andersom: in eenzelfde context gebruikt men woorden die niet door iedereen van eenzelfde betekenis worden voorzien. Zo kan iemand in een bepaalde sport bijvoorbeeld een professional zijn ter onderscheiding van een amateur, wat nog niet wil zeggen dat hij/zij op een professionele manier zijn sport bedrijft, laat staan of de tak van sport die hij uitoefent een professie is.

Het is mij al opgevallen dat ook binnen de advieswereld de woorden 'professie' en 'professioneel' veelvuldig gebruikt worden en een veelheid van betekenissen hebben. In de speciale nummers van het magazine 'Management Consultant' (voorjaar 2002, najaar 2003) die gewijd zijn aan het thema 'opleidingen' binnen de organisatiead-

74 Retorische aspecten van professionaliseren

viesbranche kom ik het woord 'professionaliseren', en afleidingen daarvan, op vrijwel elke bladzijde tegen.

Ik geef slechts een voorbeeld. Er wordt gesproken over een 'professionaliserings-slag', die de beroepsgroep doormaakt en er verschijnt nog steeds een overweldigend aanbod van allerlei opleidingen om van een organisatieadviseur, die zich 'professioneel' bezighoudt met adviseren een 'professional' te maken door middel van een 'professionele' opleiding die natuurlijk door 'professionals' worden gegeven en die een 'professioneel' ontwikkelingsprogramma in gang gaat zetten, met als resultaat dat de organisatieadviseur 'professioneel' handelen als intuïtie gaat ervaren.

Ik vermoed dat, gezien mijn vraagstelling, ook 'professionaliseren' wel eens een heel lastig begrip zou kunnen zijn en een literatuurstudie hiernaar lijkt mij zinvol. De vraag doet zich al snel voor welke opvattingen en theorieën er zoal bestaan over 'professionaliseren', en in het verlengde daarvan over 'professional' en 'professie'. Mijn vraag is of deze opvattingen steeds verwijzen naar een zelfde betekenis en een zelfde set van gedragingen. Het zijn kennelijk wel begrippen die binnen de organisatieadviessector graag en veelvuldig gebruikt worden, zo stel ik vast. De precieze betekenis ervan is mij echter niet duidelijk. Bij de aanvang van mijn literatuuronderzoek naar professionaliseren onderscheid ik theorieën en opvattingen over professionaliseren naar twee niveaus, te weten het macro- en microniveau. Vanuit een macroniveau zie ik professionaliseren als een proces waarlangs een groep beroepsbeoefenaren zich tot een algemeen erkende, legitieme, sociale en economische status ontwikkelt ('professie'). In deze, veelal sociologische theorieën worden initiatieven beschreven die beroepsbeoefenaren ondernemen om hun vak te institutionaliseren, zoals het opstellen van gedragscodes, het vaststellen van een Body of knowledge and skills en het vervaardigen van richtlijnen over de wijze van beroepsuitoefening.

Vanuit het microniveau zie ik 'professionaliseren' als het proces waarlangs een individuele beroepsbeoefenaar zich ontwikkelt tot 'professional'. De theorieën die dit proces benadrukken, besteden vooral aandacht aan het opdoen van (beroeps)kennis. 'Professionaliseren' heeft hier vooral betrekking op 'leren'. Daarbij lijkt het dan vooral te gaan om het verkrijgen cq het ontwikkelen en bijhouden van de juiste (beroeps-) kennis en vaardigheden, die noodzakelijk zijn om bepaalde typen (beroeps)vraagstukken op te lossen. Het betreft hier theorieën die 'professionaliseren' zien als een activiteit die plaats vindt binnen de context van de eigen werkorganisatie, een beroepsvereniging of een speciaal opleidingsinstituut (bijv een universiteit) en waar socialiseren en leren belangrijke aangrijpingspunten zijn. Het resultaat van 'professionaliseren' in deze betekenis is dat men als individu over de kennis, ervaring, vaardigheid en attitude beschikt om zijn vak te kunnen uitoefenen.

De verschillende theorieën die betrekking hebben op 'professionaliseren', maar ook

op thema's als 'professie' en 'professional', heb ik moeilijk los kunnen zien van elkaar.

De 'micro' en de 'macro' theorieën staan als het ware via een circulair proces met elkaar in verbinding. Het is mijn ervaring dat mensen dikwijls specifieke competenties (kennis en vaardigheden) dienen te leren en zich daarin verder dienen te ontwikkelen om tot een bepaalde beroepsgroep te kunnen behoren. Eenmaal behorend tot de beroepsgroep maken deze mensen, die zich inmiddels 'professional' noemen, die competenties tot algemene standaarden en willen daar algemene geldigheid aan geven (de Body of knowledge, gedragscode, etc). Deze 'professionals' gaan zich organiseren, bijvoorbeeld via een beroepsvereniging, en dit kan op macroniveau resulteren dat men zichzelf ziet en/of door anderen wordt gezien als een beroepsgroep, wat vervolgens al of niet een 'professie' wordt genoemd. Maar omgekeerd is ook waar: de beroepsgroep of 'professie' beïnvloedt op haar beurt het 'professionele' gedrag van de individuele professional, via o.a. gedragscode, tuchtcolleges en beroepsopleidingen en al of niet verplichte nascholingsactiviteiten. Hoe meer deze twee processen van 'professionaliseren' elkaar wederzijds beïnvloeden, hoe meer er sprake kan zijn van homogeniteit aan opleidingseisen binnen een beroepsgroep. Accountants, advocaten en fysiotherapeuten zijn voorbeelden van beroepen, waarbij de beroepsvereniging een grote mate van invloed heeft op de eisen die aan de beroepsuitoefening worden gesteld.

Ik wil mijn studie nog steeds focussen op het proces van beroepsvorming of professionalisering⁴ van de branche van de organisatieadviseurs. In het vorige hoofdstuk heb ik aangegeven dat discussies over het fenomeen 'organisatieadviseur' en de regelmatig terugkerende, vaak kritische discussies binnen en over de branche behoren bij een proces van beroepsvorming, dat ook wel 'professionaliseren' wordt genoemd. Tevens heb ik aangegeven dat het er sterk op lijkt dat hoe meer en hoe langer men zich inspant om organisatieadvies te beschouwen als een professie, met duidelijke grenzen, hoe meer de diversiteit binnen de organisatieadviesbranche toe neemt. Mijn doel met het literatuuronderzoek in dit hoofdstuk is om het proces van 'professionaliseren', in de betekenis van een proces van beroepsvorming van de organisatieadviseurs te begrijpen.

3.2 VERSCHILLENDE STROMINGEN IN ONDERZOEK NAAR PROFESSIONS EN PROFESSIONALISEREN

De 19^e eeuw is bij uitstek de periode waarin instituties van beroepsbeoefenaren zich hebben ontwikkeld naar de vorm zoals we die heden ten dage kennen en die we 'professies' noemen. In Engeland ontstonden beroepsgroepen als artsen, chirurgen en apothekers, maar ook die van architecten en accountants vinden hun oorsprong aan het einde van de 19^e eeuw. Studies naar 'professies' vinden hun oorsprong in de periode na de industriële revolutie, waarin de maatschappij meer geïnstitutionaliseerd

4. Ik gebruik deze termen in dit onderzoek door elkaar.

76 Retorische aspecten van professionaliseren

wordt op basis van arbeidsverdeling en op basis van het ontstaan van belangengroepen binnen de samenleving.

Volgens sommige auteurs (Larson, 1977; Abbott, 1988; van Delden, 1991; Wegge-man, 1997) is de invulling van het begrip 'professie' terug te voeren naar het begrip 'gilde'. Aan het einde van de Middeleeuwen werden de privileges van de ambachtswerkers geformaliseerd. Dat gebeurde om vooral twee redenen: de eigen leden van het gilde te beschermen tegen externe competitie en de opdrachtgever te beschermen tegen slechte kwaliteit. De leden van een gilde produceerden voornamelijk voor de plaatselijke opdrachtgevers en leverden daarbij vooral maatwerk. Een gilde beheerste als het ware de hele productieketen: het inkopen van de 'grondstoffen', het opleiden van leerling-gezellen, het productieproces zelf tot en met de verkoop naar de klant. Met het ontstaan van de handel naar verre oorden buiten het eigen land, ontstonden er ook meer op serieproductie gerichte manieren van werken. Een belangrijke functie van het gilde was zijn leden tegen concurrentie te beschermen. Opvattingen over het begrip 'professie' hebben dan ook historisch gezien steeds twee dimensies gekend, die niet los gezien kunnen worden van elkaar. Een 'professie' heeft een belangrijke functie in de maatschappij (de zgn. functionalistische benadering). Bijvoorbeeld, een professie zorgt ervoor dat de kwaliteit van het werk dat de leden van de professie afleveren wordt gehandhaafd of gewaarborgd. Een beroepsbeoefenaar die lid is van een gilde of professie betekent voor de klant een zekere garantie. Daarnaast heeft een gilde of een 'professie' de functie dat het de leden ervan kan voorzien in een levensonderhoud. Het fungeert als een soort verzekering en bescherming voor de beroepsbeoefenaren en maakt dat beunhazen buiten de deur gehouden konden worden. (Op het onderscheid tussen 'professie' en 'beroep' kom ik later dit hoofdstuk terug).

Verschillende benaderingen zijn in de literatuur te onderkennen en de moeilijkheid om het concept 'professie' te specificeren is door velen genoemd (Larson, 1979, Freidson, 1986, Abbott, 1988, Burrage, 1990, Alvesson en Johansson, 2002). Verschillende oorzaken liggen hieraan ten grondslag. Op de eerste plaats hebben het woord 'professie' en de typen beroepen die ermee worden beschreven in de loop der tijden verschillende betekenissen gekend. De oudste betekenis van 'professie' die we kennen is afkomstig uit het Engels en stamt van voor de zestiende eeuw: 'a declaration, a vow, or expression of intention or purpose' (Freidson, 1986, p.21).

Daarnaast verwijst 'professie' in de Angelsaksische cultuur naar een andere betekenis dan op het Europese continent. Torstendahl (1990:59), bijvoorbeeld, stelt vast dat woorden als 'professionaliteit' en 'professionaliseren' zo typisch verbonden zijn met de Engelse taal, dat de validiteit en het belang van deze begrippen in andere landen sterk afwijkt van datgene wat er onder verstaan wordt binnen de US en Engeland. De specifieke cultuur van een land en, als onderdeel daarvan, de verschillende rollen die de staat inneemt binnen een specifiek land hebben ervoor zorg gedragen dat be-

roepen die gebaseerd zijn op kennis (bijv. artsen, advocaten, accountants, etc.) zich in de USA anders hebben ontwikkeld dan in Engeland, maar zeer zeker anders dan in Frankrijk, Duitsland, Rusland enz.

De sociologie is de voornaamste discipline, die zich heeft bezig gehouden en, nog steeds bezig houdt, met studies naar professies. Dit hoofdstuk geeft een sociologische doorkijk van professies. Professies zijn voor het eerst systematisch geanalyseerd in Carr-Saunders' en Wilson's boek 'The professions' in 1934. Vanaf dit moment laat de uitgebreide literatuur omtrent de sociologie van professies tussen de jaren dertig en het einde van de twintigste eeuw een stroom van studies en publicaties zien.

Brante (1990) en anderen (Disco, 1990, Macdonald, 1995) constateren dat het onderzoek op het gebied van professies en professionaliseren in feite twee richtingen heeft gevolgd. Het eerste type onderzoek noemt Brante de filosofische, conceptuele of semantische lijn. Deze benadering is vooral taxonomisch geweest, in de zin dat deze onderzoekslijn vooral gericht is op het geven van definities en kenmerken van professies met als doel de criteria te kunnen aangeven waarin een professie zich onderscheidt van een beroep en waarmee men wil komen tot een classificatie van typen professies. (In paragraaf 2.3 kom ik op dit onderscheid terug.) De tweede onderzoekslijn is wat Brante noemt de historische of historiografische lijn. De geschiedenis van een specifieke professie wordt in deze lijn onderzocht en beschreven en daarom spelen in deze tak van onderzoek definities en concepten niet of nauwelijks een rol. Het gaat bij deze onderzoekslijn alleen over de ontwikkelingsgeschiedenis van telkens één specifieke beroepsgroep en er worden geen vergelijkingen gemaakt met andere beroepsgroepen om vervolgens uitspraken te kunnen doen over de mate van professionaliteit van de specifieke beroepsgroep.

Abbott (1988) en Macdonald (1995) zijn twee sociologen die een uitgebreid overzicht hebben gegeven van de verschillende, historisch relevante theorieën betreffende professies en professionaliseren.

Macdonald (1995) onderscheidt in zijn boek 'The sociology of the professions' eveneens twee soorten benaderingen binnen de sociologische theorieën omtrent professies: de klassieke theorieën, waarbinnen de structuur van professies centraal staan en de moderne theorieën, die meer een procesbenadering benadrukken. In feite komt het onderscheid dat Macdonald (1995) maakt overeen met de twee benaderingen die Brante (1990) heeft geschetst.

Abbott (1988) onderscheidt ook sociologische concepten die gehanteerd worden en zijn indeling is goed vergelijkbaar met de tweedeling, die Brante (1990) en Macdonald (1995) hebben aangehouden. Abbott onderscheidt:

- De functionalistische visie. Deze auteurs zien een professie vooral in de functie

78 Retorische aspecten van professionaliseren

die zij vervult ter overbrugging van de asymmetrie tussen expert en cliënt. Hij ziet Carr-Saunders en Wilson (1933), Marshall (1963) en Parsons (1954) als de vertegenwoordigers van deze visie. Een cliënt is bij het oplossen van een voor hem belangrijk vraagstuk of probleem sterk afhankelijk van de deskundigheid die een specifieke expert bezit. Dit kan een ongelijkheid teweegbrengen en het is de taak van de (beroeps-)groep van professionals die ongelijkheid te reguleren. Een professie heeft dus in deze optiek als belangrijkste functie dat zij, bijvoorbeeld door het opstellen van gedragscodes, de leden van de professie op een zodanige wijze laat functioneren dat de ongelijkheid tussen cliënt en professional wordt overbrugd.

- De structuralistische visie. Hier wordt een professie vooral gezien als een middel om het beroep te controleren. Abbott noemt hier auteurs als Caplow (1954), Millerson (1964) en Wilensky (1964) en zegt dat zij ervan uitgaan dat de professionals zelf een belangrijke drive geven aan de ontwikkeling van hun werk. De ontwikkeling van een beroep richting een professie verloopt volgens Caplow via een natuurlijke, vooraf te definiëren lijn, bijvoorbeeld: een eerste stap is de vorming van een beroepsgroep om de 'goeden' te onderscheiden van de niet gekwalificeerden (een proces van exclusie), daarna moet een sterke positie worden verkregen in de markt (een proces van jurisdictie), vervolgens wordt er een gedragscode ontwikkeld (een proces van interne controle), wat uiteindelijk leidt tot een wettelijke erkenning (een proces van externe relaties) (In: Abbott, 1988).
- De monopolistische visie. Abbott ziet het werk van Berlant (1975), Johnson (1972) en Larson (1977) als een illustratie van deze visie. Deze auteurs zien volgens hem professies en professionaliseren als een manier om status en macht te verkrijgen binnen de maatschappelijke context. Het ontwikkelen van een beroepsgroep richting een professie is het middel om als individuele professional, die lid is van de professie, te kunnen domineren en autoriteit af te dwingen. Vaak is het verkrijgen van de status van professie het middel om verzekerd te zijn van een goed inkomen en het behouden van macht.
- De culturele visie. Een professie behoort een culturele toegevoegde waarde te hebben en culturele autoriteit is een belangrijk doel voor een professie. Arney (1982), Bledstein (1976) en Haskell (1984) zijn, volgens Abbott, voorbeelden van auteurs die deze visie ondersteunen.

Voorlopig kan geconcludeerd worden dat binnen de overzichtsliteratuur betreffende professies steeds een basaal verschil wordt gemaakt tussen:

- i. Theorieën die het begrip 'professie' benaderen als een 'trait' of een concept. Vooronderstelling hier is dat een beroepsgroep, die zich professie kan noemen, beschikt over bepaalde structurele eigenschappen (een conceptuele visie) waarmee hij zich onderscheidt van andere beroepen en ambachten én dat een professie een vitale functie uitoefent in de samenleving (functionalistische visie). Als belangrijke

vertegenwoordigers van deze stroming worden genoemd Carr-Saunders, Wilson, Parsons, Wilensky en Caplow.

2. Theorieën die zich meer focussen op het proces van 'professionaliseren'. Deze theorieën zien een 'professie' vooral als een resultante van een uniek proces van diverse activiteiten, dat een specifieke beroepsgroep doormaakt om een bepaald, vaak economisch, doel te realiseren. Hughes, Freidson en Larson worden binnen de procesoriëntatie vooral gezien als representanten van een monopolistische benadering terwijl Abbott, Burke en Burrage eerder een interactionistische benadering vertegenwoordigen.

In het vervolg van dit hoofdstuk zal ik een overzicht geven van het denken over professies, dat gebaseerd is op bovenstaand fundamenteel onderscheid.

3.3 TRAIT- OF CONCEPTBENADERINGEN

De samenleving in de periode 1930-1950 bestond uit rangen en standen, die relatief nog weinig aan veranderingen onderhevig waren. Vooral tijdens deze jaren zijn de trait- of conceptbenaderingen tot ontwikkeling gekomen zijn. Het leek er op als of de samenleving in verschillende niveaus was op te splitsen en dat deze niveaus een objectief gegeven waren binnen de samenleving. De opvatting toen ter tijd was dat een professie, in tegenstelling tot andere instituten in de samenleving, een aparte beroepsgroep was, met eigen kenmerken. Veel aandacht is er toen door sociologen besteed aan het juist definiëren van het begrip 'professie' om vervolgens kenmerken en criteria te bepalen voor een ideaal model van een professie. Een dergelijke benadering wordt getypeerd als een trait- of concept benadering, welke tot in het begin van de jaren zeventig van de vorige eeuw het sociologisch denken voor een belangrijk deel heeft bepaald. De trait-benadering is een 'naar binnen' gerichte benadering en beziet een professie als een autonome entiteit, die zich langs een min of meer vast continuüm ontwikkelt richting een einddoel, dat geldt als een soort ideaalmodel. Zowel de weg waarlangs, als het uiteindelijke doel zijn bij deze wijze van denken vastliggende patronen. Het ideale professie model was vaak afgeleid van de medische professie, die wel beschouwd werd als 'the paradigm of all professions' (Noble, 1977).

Het vertrekpunt van vroegere studies over professies en professionaliseren wordt veelal gevormd door de gevestigde of klassieke professies. De klassieke professies, te weten 'priester', '(hoog)leraar', 'arts' en 'jurist', zijn beroepsgroepen, die zich richten op vitale en fundamentele vraagstukken van ons dagelijks leven en dienen daarmee essentiële maatschappelijke belangen, zo luidde destijds de opvatting. De klassieke professies worden immers geacht oplossingen aan te dragen voor de belangrijke vraagstukken des levens. Vragen over 'goed en kwaad' liggen in handen van de priester, terwijl de arts er is om vraagstukken betreffende 'leven en dood' op te lossen. De (hoog)leraar mag uitspraken doen over 'waarheid' en 'onwaarheid' en de jurist is

80 Retorische aspecten van professionaliseren

gespecialiseerd in kwesties betreffende 'recht en onrecht'. Deze zgn. klassieke professies zijn voor vele andere beroepsgroepen dikwijls het voorbeeld voor hun eigen ontwikkelingsproces.

Bij de trait-benadering verwijst het concept 'professie' dan ook naar een organisatie van beroepsbeoefenaren, die een plaats heeft naast andere groepen of organisaties, die de samenleving kent, zoals de kerk, de staat, de universiteit, etc. Een professie, zo is de veronderstelling in deze benadering, heeft een aparte, veelal hogere status ten opzichte van andere beroepsgroepen, die niet over deze specifieke 'traits' beschikken. Beroepen werden door auteurs steeds geëvalueerd naar de mate waarin ze verschilden van een professie. Echter de precieze eigenschappen en criteria waaraan een beroepsgroep moest voldoen om zich 'professie' te kunnen noemen varieerden van auteur tot auteur. Theorieën die gebaseerd zijn op de trait-benadering waren vooral populair in de jaren 50 en 60 van de vorige eeuw en auteurs als Macdonald en Abbott zien Carr-Saunders en Wilson (1933) Parsons (1937), Goode (1957), Hughes (1958) en Wilensky (1964) als vertegenwoordigers van deze benadering.

Behalve de vooronderstelling dat professies herkenbare, nauwkeurig omschreven instituties zijn, had men ook de overtuiging dat professies binnen de maatschappij een functie dienden te vervullen. Dit wordt, zoals we eerder zagen door ondermeer Brante en Macdonald, een functionalistische benadering genoemd. Professies behoren een bijdrage te leveren aan de maatschappij, meestal een sociale bijdrage en 'professies' zijn te vergelijken met klassieke instituties als 'familie', 'kerk' en de 'universiteit'.

Een professie dient er voor te zorgen dat de ongelijkheid die er bestaat tussen de 'professional' en de cliënt overbrugd wordt. Immers, de cliënt, die een vitaal, wezenlijk probleem heeft, dat opgelost moet worden, is volstrekt afhankelijk van de professional, die over de noodzakelijke kennis beschikt om dat probleem aan te pakken. Binnen deze ongelijke relatie wordt de cliënt beschermd doordat een beroepsbeoefenaar zich, als vertegenwoordiger van een aparte maatschappelijke klasse, de professie, gedraagt volgens bepaalde gedragscodes.

Carr-Saunders en Wilson (1933) zagen professies als een van de meest stabiele elementen in onze samenleving. Professies, zo beweerden zij, zijn als een 'rotsblok' voor allerlei krachten, die de maatschappij in verandering willen brengen. Professies dienen de intermediair te vormen tussen enerzijds de individuen en anderzijds de staat en zij moeten er voor zorgen dat de moderne samenleving niet in een moreel verval raakt.

Wanneer er veel belang gehecht wordt aan de rol die een professie behoort te vervullen in de maatschappij is het niet verwonderlijk dat er opvattingen worden ontwikkeld over wat professies behoren te zijn, en aan welke ideaal-typische kenmerken ze

behoren te voldoen. Etzioni (1969) is daarvan een goed voorbeeld. Hij ontwikkelde een classificatiesysteem, waarin hij beroepen indeelde in 'professies', 'semi-professies' en 'non-professies'.

Professie versus beroep

Een kenmerk van de trait- of conceptbenadering is dat het begrip 'professie' wordt onderscheiden van het begrip 'beroep'. De primaire bestaansgrond van een beroep wordt gevonden in de wijze waarop we de arbeid verdelen, de mate van specialisatie die de aanbieder van arbeid heeft en de behoefte die er bestaat aan die gespecialiseerde arbeid. Een persoon moet die activiteiten kunnen uitoefenen en die activiteiten moeten bij elkaar passen.

Een professie verwijst volgens deze benadering naar een proces van dienstverlening, waar kennis een belangrijke rol speelt en niet zozeer naar een productieproces van goederen. De socioloog Van Doorn typeerde dan ook in 1966 professies als beroepen die gericht zijn op sociale waarden en waar de uitoefening van een dergelijk beroep dus in beginsel de behartiging van een 'hoog goed' betreft. Uitoefening van een professie vraagt om een lange vooropleiding van de beroepsbeoefenaar en het kunnen creëren van vertrouwen bij de cliënt. Een echte 'professional' moet handelen uit onbaatzuchtigheid.

Vele definities, overigens, onderscheiden professies van beroepen door een verschil te maken tussen 'denken' en 'doen' als kenmerk van het werk. In de omschrijving van de begrippen wordt er uit gegaan van een zekere hiërarchie tussen beiden: een professie heeft een hoger aanzien, heeft meer status en macht dan een beroep, omdat het gebaseerd is op 'denken' i.p.v. 'doen'.

Ook in de Angelsaksische literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen occupation en profession en is het begrip occupation overeenkomstig ons begrip 'beroep'.

De betekenis die veelal aan het begrip 'professie' wordt gegeven is een beroep met een aantal specifieke kenmerken. Freidson (2001) citeert Cogan (1953) die een beroep pas als een professie aanmerkt wanneer de beroepsbeoefenaren beschikken over de navolgende kenmerken:

- ze moeten kennis en bekwaamheden hebben
- ze moeten generalistisch zijn ingesteld
- beroepsbeoefenaren bevredigen vitale menselijke behoeften en
- zijn in het uitoefenen van hun beroep onbaatzuchtig.

Moore (1970) beweerde dat professies hoog gespecialiseerde beroepen zijn en dat de twee primaire grondslagen voor specialisatie zijn: "... the substantive field of knowledge that the specialist professes to command and the technique of production or application of knowledge over which the specialist claims mastery" (In: Freidson, 2001).

82 Retorische aspecten van professionaliseren

Vele beoefenaren van een bepaald vak, maar ook vele sociologen houden er allemaal hun eigen definitie op na en maken vele op hun eigen wijze onderscheid tussen begrippen als 'ambacht', 'beroep' en 'professie'.

Bindenga (1973), bijvoorbeeld, kiest daarom voor een zo neutraal mogelijke definitie en ziet een beroep als: "... een aantal bij elkaar behorende activiteiten welke op een zekere ervaring en deskundigheid berusten en welke als een volledige dagtaak in de maatschappij tegen een geldelijke beloning kunnen worden verricht".

De Jager en Mok (1994) geven al een meer gekleurde definitie: "Een beroep is een geïnstitutionaliseerd en gelegitimeerd kader rond een bepaald deel van de maatschappelijke arbeidsverdeling dat een aantal mensen beschouwt als het domein wat hen toebehoort." Deze definitie gaat ervan uit dat de beroepsgenoten zich georganiseerd hebben en een zekere 'wettelijke' erkenning hebben, wat volgens andere auteurs overeenkomt met een professie. Vele auteurs en onderzoekers, die zich bezig gehouden hebben met de fenomenen 'beroepen' en 'professies' en die als vertegenwoordigers van de trait-benadering kunnen worden beschouwd, benadrukken dat een beroep zich richting een 'professie' kan ontwikkelen. Dit ontwikkelingsproces verloopt volgens velen geleidelijk en leidt tot een situatie die door diverse sociologen verschillend wordt gedefinieerd en wellicht ook op verschillende wijzen wordt geïdealiseerd.

Ook nog vrij recent zijn er auteurs, die professies zien als een verbijzondering van een beroep. Zo groepeerde Maas (1999) aan de hand van een achttal kenmerken beroepen en constateert dat hoe meer een beroep zich in het centrum van zijn ordening bevindt hoe meer het beroep geïdentificeerd kan worden als een professie.

'Traits' van een ideaal type professie en onderscheidend van een beroep, zijn:

- *De beroepsgroep ontwikkelt en beheerst een **kennisdomein**, dat theoretisch gefundeerd, systematisch, abstract en soms esoterisch is, maar een beroepsgroep beschikt ook over technische vaardigheden die gebruikt kunnen worden om belangrijke praktische, dagelijkse problemen van mensen op te lossen. De beroepsgroep ontleent aan die kennis haar gezag.*
- *Deze kennis wordt verworven gedurende een lang proces van **scholing, training en ervaring** en toegepast in een beroep dat een professionele deskundige in principe voor de volledige werktijd en gedurende zijn of haar gehele beroepsleven uit oefent.*
- *Het feit dat professionele deskundigen hun vakkennis gebruiken om **belangrijke problemen** van mensen te helpen oplossen vraagt om dienstbaarheid aan de gemeenschap, toewijding aan cliënten, altruïsme en soms zelfopoffering (altijd klaar om te helpen).*

- Omdat de beroepsuitoefening soms complexe, vaak langdurige taken met zich meebrengt, kan een beoordeling van en **controle op de kwaliteit** daarvan niet aan ongeïnformeerde leken worden over gelaten, maar dient deze door vak- of beroepsgeenoten plaats te vinden. Dit impliceert meestal dat de beroepsgroep competentie van nieuwe leden toetst en soms op basis van die toetsing beslist wie gerechtigd is het beroep uit te oefenen en wie niet (door leden licentie te verlenen of in een beroepsregister in te schrijven); soms neemt de beroepsgroep ook de opleiding (beroepssocialisatie) voor haar rekening.
- Om de zelfregulering te effectueren is de beroepsgroep georganiseerd in een **beroepsvereniging**, die normen voor professioneel handelen bepaalt en in een ethische code vastlegt (de beroepscode) en door middel van een tuchtcollege toezicht houdt op de naleving daarvan.

Bron: Katinka Bijlsma-Frankema en Emiel Droogleever Fortuin (1991).

3.3.1 Conclusies en kritiek omtrent de trait- of conceptbenaderingen

In het begin van de jaren zeventig kreeg deze wijze van kijken steeds meer kritiek. Sociologen die professies bestudeerden zagen dat er van een ideaal model in de dagelijkse praktijk nauwelijks of geen sprake was. Verschillende vormen en soorten van professies bleken in de praktijk voor te komen en de rol die professies vervulden bleek ook minder idealistisch te zijn dan de theorie wel beweerde. Macdonald zegt dat Merton (1957) een van de eerste sociologen was die behoefte kreeg om een onderscheid te maken tussen goed en slecht functionerende professies. Hij bestudeerde het werk van sommige beroepsgroepen en beoordeelde dat als 'trained incapacity' (In: Macdonald, 1995).

De praktijk liet zien dat er binnen een beroepsgroep niet altijd sprake was van een gesloten, homogene groep, maar dat er dikwijls verschillende kampen aanwezig waren die op gespannen voet stonden met elkaar. Er bleken aanhangers van de gedachte te zijn dat een professie er voor moet zorgen dat de beroepsbeoefenaren zich, als leden van de professie, met de inhoudelijke kanten van het vak moeten bezig houden en zich permanent moeten inspannen om de kwaliteit van hun diensten te verbeteren. Tegelijkertijd werden er ook allerlei pogingen ondernomen door beroepsbeoefenaren om te komen tot een algemeen erkend instituut, met gestandaardiseerde aanpakken en vaststaande beroepscode, om op deze wijze efficiënter te kunnen opereren en zichzelf te beschermen.

Steeds meer kwam de vraag naar voren wat de relatie is tussen kennis en professie. Al snel bleek dat diverse beroepsgroepen, die als een professie werden beschouwd, niet goed in staat bleken hun kennis te systematiseren. Gevolg was dat het niet goed

84 Retorische aspecten van professionaliseren

mogelijk bleek om die kennis toegankelijk te maken voor anderen, voor het grote publiek, die immers 'leek' zijn op het betreffende vakgebied van de professie. Het idee van de 'professionele macht' begon post te vatten. Professionals, zo bleek steeds vaker uit onderzoek naar voren te komen, zijn er misschien wel meer op uit om een bepaalde positie in de samenleving in te nemen, die hen status, inkomen en dus macht geeft. Freidson (1970) noemde dit verschijnsel de "organized autonomy".

Ideaal-typische constructen van wat een professie wel en wat het niet is werden steeds minderzeggend en steeds meer werd duidelijk dat de zgn. trait-benaderingen geen inzicht geven in de ontwikkeling van een specifieke professie. Hughes (1963) had al reeds opgemerkt, dat "in my own studies I passed from the false question 'Is this occupation a profession' to the more fundamental one 'what are the circumstances in which people in an occupation attempt to turn it into a profession and themselves into professional people?'" (In: Macdonald, 1995). In feite spreekt Hughes hier al over professies in termen van actie en processen en niet meer in termen van structuur en stabiliteit. Freidson kenmerkt in 1983 het concept 'professie' als een 'lekenbegrip': "If 'profession' may be defined as a folk concept then the research strategy appropriate to it is phenomenological in character. One does not attempt to determine what a profession is in an absolute sense so much as how people in a society determine who is a professional and who is not, how they 'make' or 'accomplish' professions by their activities" (Freidson, 1983:27). Het volk gebruikt woorden als 'professie' en 'semi-professie', maar de sociologie heeft iets anders te doen, zo is zijn standpunt.

Van Baalen (1995) stelt dat er een samenhangend theoretisch kader binnen de klassieke professiebenaderingen ontbreekt. Zo is er weinig overeenstemming over welke kenmerken een beroepsgroep dient te hebben om professie te mogen worden genoemd. Verder blijkt in de praktijk dat de idealen op het gebied van waarden en normen, die een professie dient te representeren, in de praktijk niet zo veel voor komen. Tenslotte ging de klassieke professiesociologie ervan uit dat professies een gegeven zijn, dat ze objectief in de werkelijkheid bestaan en dat ze dus als entiteit in kaart gebracht zouden kunnen worden.

Brante (1990) benadrukt dat de sociologie geen bevredigende rol heeft kunnen spelen in het onderzoek naar professies. De sociologie heeft, volgens hem, te veel last gehad van ideologische bias. Rond de jaren zestig heeft, volgens Brante, de sociologie vooral een 'naïef' perspectief gehad. Sociologen in die tijd (hij noemt o.a. Parsons en Durkheim) onderstreepten vooral de positieve functie die professies zouden hebben in de maatschappij. Gedurende de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw was het vooral het 'cynische' perspectief, dat het sociologisch onderzoek domineerde, aldus Brante (1990). Professies werden nog steeds gezien als een groepering met langdurig en hoog opgeleide mensen, maar de positie die werd opgebouwd in de maatschappij

werd vooral gebruikt voor hun eigen voordeel. Het verkrijgen van een monopolie van kennis werd gebruikt om andere beroepsgroepen te weren. Een professie werd vooral gezien als een instrument om een hoger inkomen, macht en status te verkrijgen. De maatschappij werd in dat beeld niet gezien als een harmonieus geheel, maar als een markt met daarbinnen allerlei onderling rivaliserende groepen. Het begrip 'social closure' deed zijn intrede en dit begrip was daarmee een onderdeel van een algemenere theorie betreffende de dynamisering van de maatschappij. Vanuit een 'Weberiaanse' opvatting werden 'professies' meer gezien als sociale groepen, die middels 'social closure' hun eigen belangen probeerden veilig te stellen en op deze wijze probeerden buitenstaanders, die in hun ogen niet tot de 'professie' behoren, te weren.

Kritieken op de klassieke trait- of conceptbenadering zijn vanuit verschillende richtingen in de literatuur gekomen, maar de inhoud van die kritieken vertoonden een grote mate van gelijkenis. Een belangrijk punt van kritiek is dat de conceptbenaderingen, die voornamelijk afkomstig zijn uit de Anglo-Amerikaanse literatuur, a-historisch zijn. Daarmee wordt bedoeld, dat dergelijke theorieën dikwijls niet gebaseerd zijn op studies naar de feitelijke ontwikkeling van beroepsgroepen. Hoewel de vertegenwoordigers van deze theorieën pretendeerden een verklaring te kunnen geven voor het ontstaan van professies, bleken zij nauwelijks aandacht te hebben voor de dagelijkse praktijk en bleken zij geen empirische inzicht te hebben in de historische ontwikkeling van deze beroepsgroepen. De theorieën uit deze benadering hebben met name weinig oog voor de dynamische aspecten van het professionaliseringsproces (van der Krogt, 1981) en zij geven daardoor ook geen verklaring voor de vele ontwikkelingen die er plaats gevonden hebben en plaatsvinden binnen een professie en tussen professies. Het ideaal-typische professiemodel is meer een voorbeeld van de unieke wijze waarop beroepsgroepen zich hebben ontwikkeld in de Verenigde Staten, dan dat het een generieke betekenis voor de rest van de wereld heeft, zo wordt de redenering.

In Europa is het begrip 'professie' een zwak empirisch en een, hoofdzakelijk, theoretisch concept gebleven. Mok (1973) beweerde dat de diverse theorieën over professies vooral een uitdrukking waren van de 'culturele variaties' en hij wijst het gebruik van het professiebegrip dan ook af. Vanuit een andere invalshoek redenerend, komt ook Zijdeveld tot een dergelijke conclusie. Zijdeveld (2000) beschouwt een beroepsgroep of een professie als een 'gemeenschap' (Gemeinschaft): een collectief van individuele professionals, die een aantal waarden en normen met elkaar delen. Hij merkt daarbij op dat het woord 'gemeenschap' in onze Europese cultuur verwijst naar een groep individuen die zich juist door het uitdragen van hun idealen onderscheiden van diegenen die niet bij de gemeenschap horen. Ze zijn in die betekenis conservatief en exclusief. In de US staat het begrip 'community' voor een middel om tot individuele en materiële vooruitgang te komen en onderscheidt zich daarmee van het begrip 'Gemeinschaft', zoals wij dat kennen. Het Amerikaanse begrip is daarmee veel neoli-

86 Retorische aspecten van professionaliseren

beraler en progressiever, Iedereen, die zich inzet voor de 'community' kan en mag erbij horen. Het begrip 'community' is inclusief, terwijl het begrip 'Gemeinschaft' juist duidt op exclusiviteit. Zoals gezegd is vrijwel alle literatuur betreffende 'professies' van Angelsaksische oorsprong en men benadert het begrip dus eerder vanuit de betekenis 'community', een betrekkelijk open groep voor diegenen die zich willen inzetten voor het algemene doel. Zoals het begrip 'professie' in onze cultuur werd en, misschien nog wel, wordt gebruikt, heeft het de connotatie van Gemeinschaft, een gesloten, exclusieve groep beroepsbeoefenaren.

Zijderveld noemt twee zwaarwegende bezwaren betreffende het begrip 'gemeenschap'. Het begrip 'gemeenschap' is gecentreerd, terwijl de maatschappij juist overal decentreert en het begrip is begrenzend, terwijl er overal sprake is van ontgrenzing. Het zijn precies die twee bezwaren van Zijderveld, die ook kunnen gelden voor het begrip 'professie'.

Het is vooral Abbott (1988) geweest die er op heeft gewezen dat theorieën die het begrip 'professie' als uitgangspunt nemen dikwijls gebaseerd zijn op aannames die discutabel zijn te noemen. Abbott onderkent er vijf:

- Professies zijn entiteiten, die zich op één manier en in één richting ontwikkelen.
- Een professie ontwikkelt zich in een isolement ten opzichte van andere professies.
- De interne sociale structuur en de culture claims van een professie zijn van meer belang dan het werk dat een professie vertegenwoordigt.
- Professies zijn homogene entiteiten.
- Professies hebben een eigen historisch proces, onafhankelijk van de factor tijd.

Op grond van zijn praktijkonderzoek naar professies bestrijdt hij deze aannames als volgt:

- Professies zijn geen entiteiten, maar er bestaat binnen en tussen professies een grote variëteit van vormen en ontwikkelingen. Een sterk regulerende, intern hechte professie is er maar één voorbeeld van,
- Een professie ontwikkelt zich niet in een isolement ten opzichte van andere professies, maar de ontwikkeling van een specifieke professie moet begrepen worden in relatie tot de ontwikkelingen bij andere, aangrenzende beroepen. Abbott pleit hier voor een meer interactionistische benadering om professies te bestuderen.
- Het feitelijke werk dat een beroepsgroep doet is belangrijker voor een professie dan de interne, sociale structuur of de culturele claims die beroepsbeoefenaren aan elkaar verbinden
- Professies zijn geen homogene entiteiten bestaande uit individuele professionals, maar laten zich kenmerken door een grote mate van diversiteit en verschillen binnen een zelfde beroepsgroep.
- Professionaliseren is een proces dat onderhevig is aan de factor tijd en dus kent elke professie zijn eigen historisch professionaliseringsproces.

THEORIEËN OVER PROFESSIONS EN PROFESSIONALISEREN 87

Abbott (1988) hanteert dan ook een zeer beperkt 'professie' begrip: "... professions are exclusive occupational groups applying somewhat abstract knowledge to particular cases". Hij citeert Rueschemeyer (1987) die de situatie van studies naar en over professies beschrijft "... as in turmoil", en Dingwall (1983) die beweert dat er aangestuurd wordt op een onvermijdelijk keerpunt in het onderzoek naar professies, omdat de bestaande en gevestigde tradities hun grenzen beginnen te naderen (In: Abbott, 1988).

Freidson (1986) is misschien nog wel het meest kritisch wanneer hij zegt dat "... there has not been any significant advance in developing a theory of professions over the past decade or so", omdat de theoretische discussies "... either addressed false issues or issues which are essentially insoluble because of the very nature of the concept of profession itself". Macdonald (1995) begint zijn boek met de opmerking dat "... professional and similar terms have a wide range of uses in everyday speech, many of which are value-laden, while in some European languages the Anglo-American usage has no direct equivalent." Hij verwijst hier naar Geison (1984). Macdonald (1995) gebruikt tenslotte het begrip professie in zijn boek "... as a kind of a shorthand, not as a closely defined technical term".

Kortom, de theorieën uit de traitbenadering hebben een aantal goed gedefinieerde karakteristieken van 'professies' benoemd, die ook in de hedendaagse literatuur nog veelvuldig gebruikt worden om te beoordelen of en op welke wijze een beroepsgroep zich ontwikkelt. Echter vanuit verschillende kanten is erop gewezen dat theorieën en dus ook onderzoek die het statische begrip 'professie' als vertrekpunt nemen, werken met een concept, dat niet door de empirie kan worden ondersteund. Het begrip 'professie' blijkt niet te verwijzen naar éénduidige kenmerken waar een beroep aan moet voldoen om zich zo te mogen noemen. Het dynamische element dat dikwijls zo kenmerkend is voor een specifieke beroepsgroep en dat bovendien verschilt van groep tot groep wordt door de traitbenaderingen genegeerd.

3.4 PROCESBENADERINGEN

Stap voor stap zijn sociologen het begrip 'professie' meer procesmatig gaan benaderen. Aan het bestaan van een ideaal model van een professie wordt sterk getwijfeld en een benadering dat een bepaalde beroepsgroep op weg is naar dat geïdealiseerde einddoel en daar onderzoek naar te doen, wordt door vele theorieën en theoretici verworpen.

Het antwoord moet dan ook volgens auteurs als Larson, Macdonald, Abbott en Freidson liggen in een meer interactionistische procesbenadering. Het denken over professies en de aanpak van het onderzoek focust meer op de ontwikkeling van een beroepsgroep en richt zich meer op vragen als: "... what professions actually do in everyday life to negotiate and maintain their special position" (Larson, 1977).

88 Retorische aspecten van professionaliseren

De verklaring voor de ontwikkeling van de professie wordt in deze benadering teruggebracht naar het niveau van de interacties tussen de relevante actoren. Vanuit de procesbenadering wordt de ontwikkeling van een beroep en/of een professie minder dwangmatig opgevat, zeker in vergelijking met 'de klassieken'. Er wordt uitgegaan van een meer actieve rol van allerlei actoren in de samenleving (bijv. de overheid, de universiteit, andere beroepsgroepen, etc.) en niet van een deterministische rol, zoals dat bij de structuralistische theorieën naar voren komt. Ontwikkelingen en veranderingen binnen een beroepsgroep/professie, maar ook tussen professies verlopen altijd via de interactie tussen betrokken stakeholders, zo is de algemene opvatting. Door deze interactie te benadrukken wordt er een dynamiserend element gebracht in de kijk op professies (Macdonald, 1995).

In een procesbenadering onderzoeken beroepssociologen wat beroepsgroepen in de dagelijkse praktijk zoal doen om een positie te verkrijgen en/of te behouden binnen de samenleving. De beroepssociologie ging zich andere typen vragen stellen. Onder welke omstandigheden gaan mensen zich met elkaar verbinden en waarom willen ze zich samen ontwikkelen tot een herkenbare professie? Hoe gedragen beroepsgroepen zich om hun marktpositie te verstevigen in een samenleving, die uit diverse partijen en belangengroepen bestaat? Professionele standaarden als altruïsme, dienstbaarheid en ethisch handelen worden in een procesbenadering gezien als normale menselijke aspecten die zich voordoen in het dagelijks handelen en waar mensen ook wel eens van afwijken. Men nam afscheid van de opvatting dat deze standaarden abstracties zijn die karakteristiek zijn voor een formele professie. De sociologie is sinds die tijd niet langer geïnteresseerd in het doen van onderzoek naar het wezen van een 'professie' en discussies over het verschil tussen een 'beroep' en een 'professie' raakten op de achtergrond. De relevantie van 'trait'-denken werd steeds meer ter discussie gesteld. Bekende studies in die tijd zijn "Boys in White" (Becker, 1961) en "The Profession of Medicine" (Freidson, 1970). Bijvoorbeeld, onderzoek toonde aan dat fysici veel meer te kenmerken zijn als cynisch dan als altruïstisch en artsen zijn meer uit op macht dan op het dienen van de goede, in dit geval, de gezonde zaak.

Professies en macht

Daarmee groeide de opvatting dat professies bestaan uit mensen, die in de dagelijkse praktijk allerlei acties ondernemen om hun positie als beroepsgroep te ontwikkelen en/of te handhaven. Professies zijn goed te begrijpen als belangengroepen die in interactie met andere groepen, zoals de overheid, de patiënt c.q. de klant, het grote publiek etc., een monopolistische positie willen verwerven en verder ontwikkelen. Het begrip 'professionele macht' ontstond. Vooral in de Amerikaanse sociologie werd deze lijn van denken dominant. Sociologen als Hughes, Jackson, McKinlay en Becker behoren tot deze school, maar het is vooral Freidson geweest, die als de belangrijkste wordt gezien. Zijn onderzoek naar en publicatie over de medische discipline, waaruit

een aantal belangrijke conclusies getrokken kunnen worden voor professies in zijn algemeenheid, betekende het afscheid van de idealistische opvattingen over het instituut 'professie'.

Friedson (1970) komt op basis van zijn onderzoek tot de navolgende conclusies:

- De autonomie van een professie hangt af van de macht van de staat.
- De cognitieve en normatieve contouren van een professie, die in het algemeen genoemd worden om een professie te definiëren, zijn niet stabiel en zijn niet vast te karakteriseren.
- Professies moeten streven naar het verwerven van autonomie en wanneer dat eenmaal heeft plaatsgevonden kan worden begonnen met het verwerven van sociale prestige. Dit proces kan, volgens Friedson, plaatsvinden onafhankelijk van de elite van het eerste uur.
- Professies zijn goed in staat een eigen ideologie te creëren.

Feitelijk zegt Friedson hier dat professies en de leden van de professie de potentie hebben om een eigen sociale werkelijkheid te definiëren, zowel binnen het vakgebied waarin de professie functioneert, als naar de buitenwereld. Een beroepsgroep heeft daarmee de mogelijkheid om haar technische expertise te gebruiken als een claim voor een universele validiteit. Professies hebben de macht om te bepalen welke 'waarheden' toegelaten worden en welke oplossingsmethoden 'valide' zijn en welke niet. Op deze wijze hebben professies een bepalende invloed hoe de eigen beroepsbeoefenaren de werkelijkheid dienen te zien. Dit doen ze doorgaans door oplossingsmethoden te definiëren en te standaardiseren om daarmee de competenties van de eigen 'professionals' te kunnen beoordelen. Tevens geven deze standaarden richting aan de toelatingscriteria op basis waarvan vastgesteld kan worden of iemand toegelaten kan worden tot de professie.

Voor Larson (1977) is professionaliseren vooral op te vatten als een proces dat gericht is op het monopoliseren van kennis en status, op het creëren van sociaal prestige om daarmee uiteindelijk de markt te kunnen controleren.

Het werk van Larson is volgens Macdonald voor een belangrijk gedeelte gebaseerd op de ideeën van Max Weber. Weber is de socioloog die de individuen, die in de samenleving proberen hun belangen na te streven en te realiseren, als vertrekpunt neemt. In het behartigen van de eigen belangen maken individuen collectieve groepen, die de dragers zijn van de gezamenlijke ideeën om die belangen te kunnen realiseren. 'Ideeën' zijn voor Weber de dragers op basis waarvan individuen in gezamenlijkheid hun belangen proberen veilig te stellen. Het proces gericht op het realiseren van 'social closure' is daarbij de manier waarop deze belangen worden veilig gesteld en waardoor een (beroeps)groep zich afschermt van andere groepen die deze zelfde belangen of privileges willen realiseren. Weber onderscheidt drie dimensies, op grond

90 Retorische aspecten van professionaliseren

waarvan groepen zich onderscheiden. (Beroeps)groepen streven 'social closure' na op basis van economische motieven (geld verdienen), sociale motieven (ergens bijhoren) en motieven van power en macht (zich kunnen af- en beschermen) (In: Macdonald, 1995).

Larson (1977) beschrijft de ontwikkeling van een beroepsgroep op basis van de theorie van Weber en zij gebruikt daarbij het begrip 'professional project'. Cruciaal in haar benadering zijn de twee aspecten binnen de moderne samenleving, waarop de ontwikkeling van een beroepsgroep gebaseerd zijn: wetenschappelijke kennis en het bestaan van een vrije markt. Het monopolistisch kunnen beschikken over kennisexpertise en kwalificaties verschaft beroepsbeoefenaren mogelijkheden tot het verkrijgen van inkomen.

Professionaliseren is dus voor haar het vertalen van een groep van schaarse bronnen, namelijk speciale kennis en vaardigheden, naar een andere groep van schaarste, namelijk sociale en economische beloning. Om schaarste in stand te kunnen houden moet er een neiging zijn om te monopoliseren, namelijk monopoliseren van kennis en monopoliseren van sociale status.

Deze twee dimensies zijn de uitkomst van 'the professional project'. Marktcontrole veronderstelt een aanwezigheid van een body van abstracte kennis met praktische toepassingen, en een aanwezigheid van een markt. Als de bezitters van die kennis zich kunnen verenigen in een groep en kunnen overgaan tot standaardisatie van en controle op de verspreiding van die kennis en daarmee de markt kunnen controleren dan kunnen zij in de positie komen om met de staat te onderhandelen over regulering. Dan kunnen zij de toegang tot de kennis en de toegang tot de markt reguleren en kunnen zij de supervisie krijgen over de 'production of producers', zo is haar redenering.

Een interactionistisch perspectief op professies

Een interactionistische benadering in het onderzoek naar professies stimuleert de onderzoeker om een professie te bezien als een verzameling van sociale processen, als het product van individuele en collectieve acties. Wanneer men een specifieke professie wil bestuderen dan moet men, volgens deze stroming, niet alleen kijken naar de officiële acties en uitspraken van de professie zelf, maar vooral ook naar de manieren waarop het professionele gedrag van beroepsbeoefenaren wordt gestuurd. Partijen als de beroepsvereniging, arbeidsorganisaties, collega-beroepsbeoefenaren, maar ook de klant en andere externe partijen hebben invloed op het gedrag van de beroepsbeoefenaar en in het verlengde daarvan op de ontwikkeling van de beroepsgroep of professie.

Professionele instituties zijn vanuit dit perspectief goed te bezien als een gemeenschap van beroepsbeoefenaren, die functioneert temidden van een veld van verschil-

lende andere gemeenschappen. Di Maggio en Powell (1983) definiëren dit als volgt: "... sets of organizations that, in the aggregate, constitute an area of institutional life; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products".

De meeste auteurs en onderzoekers op het gebied van professies en professionaliseren hebben de laatste jaren voortgebouwd op de benadering van Larson, welke zojuist is uiteengezet. Abbott (1988) begint met de vraag: "Wat voor werk doen professionals?" De verklaring van de ontwikkeling van een professie wordt door hem echter niet beschouwd als een resultaat van de ontwikkeling van de moderne industriële samenleving. Ook hij brengt de verklaring voor de ontwikkeling van de professie terug naar het niveau van de interacties tussen de relevante actoren. Daarmee is het, in zijn ogen, geen willekeurig krachtenspel tussen verschillende groeperingen geworden. Wel degelijk moet de geschiedenis van het vak niet uit het oog worden verloren. Abbott: "any viable historical discourse must recognize that human actions are simultaneously determined and chosen".

Abbott bedoelt hiermee dat de ontwikkeling van het beroep minder dwangmatig moet worden opgevat. Hij gaat uit van een meer actieve rol van de actoren, niet een deterministische. Veranderingen verlopen altijd via de interactie tussen de betrokken stakeholders. Door deze interactie te benadrukken wordt er een dynamiserend element gebracht in de kijk op professies.

Abbott, (1988) legt dus in zijn opvattingen over professie vooral de aandacht op werk, in tegenstelling tot andere theoretici die geneigd zijn om een professie te zien als een instituut om vandaar uit een theorie op te bouwen die betrekking heeft op een institutionalisering van activiteiten. Abbott concentreert zich op drie aspecten, die kenmerkend zijn voor professioneel werk: 'diagnosis, treatments and inference'. Binnen de meeste professies is deze driedeling (diagnose, behandeling en toetsing) gekoppeld aan een systeem van kennis. Het systeem van formele kennis, dat als het ware de basis is van waaruit een professional werkt, is geordend door abstracties. Abstracte of academische kennis, zoals hij het ook wel noemt, legitimeert als het ware het werk dat professionals doen. Door helder en duidelijk te maken wat de grondbeginselen zijn van het werk en dat werk terug te brengen tot een aantal waarden en opvattingen van rationaliteit, van logica en van wetenschap, verkrijgt een beroepsgroep 'jurisdiction'. Wil een professie op een succesvolle wijze zijn 'jurisdictie' kunnen uitbreiden of verdedigen, dan zal de professie permanent moeten werken aan het ontwikkelen van nieuwe terminologieën, aan nieuwe diagnosesystemen, aan nieuwe behandelingen en nieuwe methode van referenties. Het academische kennissysteem geeft, volgens Abbott, aan een professie, daarom drie belangrijke taken: het legitimeren van de gehanteerde, toegepaste kennis, het doen van research om de kennis verder te ontwikkelen en het geven van instructie om die kennis over te dragen. Het zijn precies

92 Retorische aspecten van professionaliseren

deze drie taken die ervoor zorg kunnen dragen dat de jurisdictie gehandhaafd kan worden door een professie. Wanneer een beroepsgroep een jurisdictie claimt, vraagt zij in feite de gemeenschap om haar exclusieve rechten op het bezit van abstracte kennis te erkennen en daarmee te accepteren dat deze beroepsgroep exclusief met deze kennis mag werken. Deze erkenning kan leiden tot een zekere vorm van monopolie in de werkzaamheden die een professie uitoefent. Zo is de medische professie in feite monopolist in de medische taken die, middels wet, aan hen zijn toegewezen en is de advocatuur de professie die het monopolie heeft in het voeren van verdedigingen t.o.v. het openbare ministerie, en heeft de accountancy professie het monopolie in het formeel goedkeuren van jaarrekeningen. Volgens Abbott is het essentieel voor een beroepsgroep te claimen dat zij een professie is, want zonder een dergelijke claim kan een beroepsgroep nooit succesvol de competitie aangaan met de andere beroepsgroepen om een succesvolle jurisdictie in de samenleving te verkrijgen.

Abbott gaat ervan uit dat hoe meer en hechter een professie georganiseerd is, hoe effectiever zij een claim kan leggen op een jurisdictie. Ook ligt voor de hand dat een sterk georganiseerde beroepsgroep een effectievere strijd kan aangaan met collega-beroepsgroepen, om met succes een claim van jurisdictie af te dwingen. 'Jurisdictie' betekent dus bij Abbott, dat een beroepsgroep controle krijgt over het werk dat ze doen en dat ze door die controle, die gebaseerd is op abstracte wetenschappelijke kennis, een claim kan leggen in de maatschappij om als een monopolist te functioneren binnen de typen werkzaamheden die zij voorstellen te doen.

Abbott ziet derhalve een professie als een beroepsgroep die gericht is op het beheersen en het verder ontwikkelen van hun werk, waaraan abstracte kennis ten grondslag ligt. Succesvolle claims voor jurisdictie zijn gelegen in het feit dat een beroepsgroep permanent werkt aan het ontwikkelen en vernieuwen van die kennis. Het fundament waarop Abbott zijn 'System of Professions' baseert, is dat de essentie van een professie het werk is en niet de manier waarop die beroepsgroep is georganiseerd. Ontwikkelingen binnen een beroepsgroep kunnen, in de optiek van Abbott, daardoor het beste worden geanalyseerd door de krachten te specificeren die inhoud en controle van het werk beïnvloeden.

Ook Burrage (1990) kan gezien worden als een representant van een procesmatige, interactionistische benadering. Hij concludeert, na bestudering van vele opvattingen over en historische ontwikkelingen van professies, dat een algemene professionaliseringstheorie, die toepasbaar is voor alle typen professies, niet geconstrueerd kan worden. Burrage betwijfelt sterk of het mogelijk is generalisaties te trekken uit al het empirische materiaal, afkomstig uit vele onderzoeken over verschillende type beroepen. Om toch enige orde in de discussies tot nu toe te brengen, is het volgens Burrage nodig om de essentiële actoren te definiëren die een rol spelen in de ontwikkeling van beroep naar professie. Dit kan volgens deze auteur een toekomstig debat omtrent professionalisering helpen.

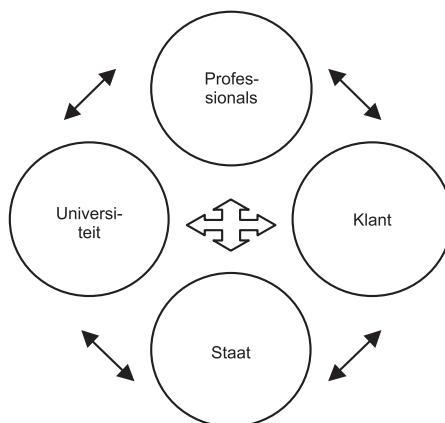
THEORIEËN OVER PROFESSIONS EN PROFESSIONALISEREN 93

Burrage (1990) staat eerst stil bij de concepten die gebruikt worden in het analyseren van professies. Vervolgens identificeert hij de actoren die een rol spelen bij groei en neergang van professies. Hij analyseert de interacties tussen de actoren, wat volgens hem de kern is om tot een historisch kloppende en crosscultureel valide theorie te komen.

De meeste sociologen hebben het over de beroemde interactieve driehoek: *professional, klanten en de staat*. Deze drie actoren bepalen of en op welke wijze een specifieke beroepsgroep zich ontwikkelt. Burrage, Jarausch en Siegrist (1990) voegen daar nog een vierde aan toe, namelijk degenen die verantwoordelijk zijn voor de productie en reproductie van de professionele kennis, namelijk de academici. Abbott (1988) spreekt zelfs over een vijfde actor, nl. andere, aangrenzende beroepsgroepen, die als het ware in een permanente competitie staan met de specifieke professie. Veranderingen bij de ene beroepsgroep hebben automatische consequenties voor de collega-professies. Hoe krachtiger het streven naar professionele autonomie van de ene beroepsgroep is, hoe heftiger de reacties zullen zijn van de aangrenzende beroepsgroepen. Beroepsgroepen streven naar een eigen positie in de maatschappij, maar omdat ze dat allemaal doen, zo beweert Abbott, gaan ze grote overeenkomsten vertonen. Burrage et al. vinden vier actoren op dit moment genoeg. Hoewel zij de vijfde dimensie, die Abbott eraan toevoegt niet afwijzen, betwijfelen zij of deze actor wel dezelfde mate van invloed heeft op de professievorming als de overige vier.

Het vier-actoren model van Burrage, Jarausch en Siegrist (1990) is een goede illustratie van een procesbenadering in het onderzoek naar professies (zie figuur 3.1).

Wanneer men onderzoek wil gaan doen naar en vergelijkingen wil gaan maken tussen professies dan is volgens Burrage et al. dit model een goede handleiding omdat de vier actoren '*professionals*', '*de klant*', '*de staat*' en '*de universiteit*' in interactie met elkaar een rol spelen bij een professionaliseringsproces van een beroepsgroep.



Figuur 3.1

94 Retorische aspecten van professionaliseren

Volgens Burrage et al. zijn '*de praktiserende professionals*' het startpunt en de sleutelfiguren van de professionele ontwikkeling van hun beroepsgroep op weg naar professie. Hun meest belangrijke doelstelling is zichzelf te organiseren door middel van zelfsturing, wat tot uiting komt in het zelf willen en kunnen controleren van wie er toegang krijgt tot de beroepsgroep. Op deze manier worden de eigen belangen van de professie het best gediend. Dit wordt meestal gewaarborgd door socialisatieprocessen van nieuwkomers in de professie. De nieuwkomers in de professie worden vaak gevormd via beroepsopleidingen, die onder controle zijn van de professie zelf. Derhalve zijn de beroepsopleidingen zeer geschikte socialisatie-instrumenten. Hierbij kan gedacht worden aan de advocatuur, de accountancy, de medici en diverse paramedische beroepen.

Buitenstaanders hebben wel invloed op de ontwikkeling van een beroepsgroep, maar de discussies over wat, bijvoorbeeld, de body of knowledge dient te zijn of wat onder professioneel handelen dient te worden verstaan, wordt uiteindelijk bepaald en eventueel aangepast of veranderd door de professie zelf. De hechtheid van de beroepsgroep zorgt ervoor dat de professionals zelf hun eigen professioneel gedrag definiëren.

Om dit te realiseren krijgen de professionals, volgens Burrage et al. vrij snel te maken met de overige drie actoren: de klant, de universiteit en de staat. De professionals hebben hun medewerking nodig en worden door deze actoren beïnvloed in het realiseren van hun doelen.

Zo kan '*de staat*' of de overheid een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van een beroepsgroep. Professies of geïnstitutionaliseerde beroepsgroepen kunnen niet bestaan zonder steun van de staat, zo is de opvatting bij velen. Het is uiteindelijk de staat die een beroepsgroep macht geeft om haar bijzondere werk in de arbeidsmarkt op een officiële basis te definiëren en te classificeren. Het is ook de staat die toestemming geeft en de beroepsgroep ondersteunt om de jurisdictie te handhaven en het is de staat die het mogelijk maakt dat een beroepsgroep zich kan verdedigen tegen andere die op diezelfde arbeidsmarkt een plaats willen innemen. Het beschermt ook de consumenten van de beroepsgroep, het legitimeert de verbinding tussen het volgen van een opleiding en het geaccepteerd worden binnen die bepaalde beroepsgroep en het is de staat die geloofwaardigheid geeft aan de professionele ideologie die een beroepsoefenaar in de praktijk heeft en gebruikt.

De relatie overheid-professie heeft, volgens Burrage et al. in wetenschappelijke zin weinig aandacht gekregen en is nog weinig onderzocht. Wel is het duidelijk dat de ontwikkeling van een specifieke beroepsgroep kan verschillen van cultuur tot cultuur en dus van land tot land.

Maar ook dat een bepaalde beroepsgroep meer gereguleerd is en wel wettelijke

erkenning krijgt (bijv. de medische professie, de advocatuur en het notariaat), terwijl dat met een andere beroepsgroep niet het geval is (bijv. psychotherapeuten, ingenieurs en management consultants). Dit geldt voor heel veel landen, maar er zijn ook grote verschillen. Zo is de staatsbemoeienis met de management consultancy sector in landen als Oostenrijk en Canada veel intenser, dan in ons eigen land, waar sinds vele jaren een beleid van niet-regulering wordt gevoerd. Een corporatistisch-georiënteerde overheid heeft een veel grotere invloed, op bijvoorbeeld, de wijze waarop een beroep zich organiseert, op het opleiden van de beroepsbeoefenaren en op certificeren en het krijgen van een wettelijke erkenning, dan een meer liberale of laissez-faire ingestelde staat. De invloed, macht, status en prestige dat een beroepsgroep weet te bereiken binnen een maatschappij is dus ondermeer afhankelijk van het type overheid die binnen die maatschappij opereert.

Een andere groep belangrijke actoren, die van invloed is op een al of niet succesvolle domeinclaim van een beroepsgroep, zijn *'de klanten'*, die gebruik maken van de diensten van de beroepsgroep. Burrage et al. beweren dat er geen twijfel over kan bestaan dat vooral de klant in hoge mate bepalend is op welke wijze een beroepsgroep zich ontwikkelt. Nu hebben verschillende typen professies verschillende typen afnemers en de wijze waarop de relatie wordt vormgegeven heeft gevolgen voor de manier waarop een beroepsgroep zich organiseert en presenteert. De artsen verlenen zorg aan patiënten, maar psychotherapeuten behandelen cliënten, terwijl organisatieadviseurs klanten en opdrachtgevers hebben, welke meestal geen individuele 'consumenten' zijn maar een collectief, bijv. een Raad van Bestuur of een organisatie. Alleen al de wijze waarop de afnemers van de dienst worden benoemd door de beroepsgroep zegt iets over de relatie tussen beroepsgroep en 'cliënt' en typeert de soort dienst die wordt geleverd.

De afnemers van deze diensten verschillen wat betreft de middelen die zij ter beschikking hebben en dat bepaalt ook de relatie die een beroepsgroep heeft met de afnemer. Zo speelt de factor 'geld' of 'budget' in een directe relatie tussen een arts en een patiënt niet of nauwelijks een rol, maar dit is wel degelijk een belangrijk issue in de relatie consultant – opdrachtgever. Ook de verwachtingen die een afnemer heeft van de dienst en de dienstverlener verschillen van professie tot professie en hebben consequenties voor de manier waarop de beroepsgroep professionaliseert. Denk daarbij eens aan de discussie over het aangaan van een inspanningsverbintenis versus een resultaatsverbintenis binnen de management consultancy branche. De uitkomst van dit debat heeft directe consequenties voor bijvoorbeeld een gedragscode en beroepsprocedures.

De vierde actor, die Burrage et al. onderkennen en die een essentiële rol speelt in het professionaliseringsproces van een beroepsgroep is *'de universiteit'*. Het gaat hier niet alleen om de universiteit zelf, maar om al die organisaties die theoretische kennis aanleveren en de individuen opleiden voor het beroep en waarop de beroepsgroep haar uniciteit en status kan baseren. De klassieke professies hebben het ontwikkelen van kennis en de opleiding van hun professionals geheel of voor een belangrijk deel

96 Retorische aspecten van professionaliseren

‘uitbesteed’ aan de universiteit (bijv. de medici, de juridische disciplines), ander beroepsgroepen doen dat voor een deel zelf. De mate van afhankelijkheid van een beroepsgroep met een dergelijk instituut varieert per type beroepsgroep en is ook nog eens per land of cultuur verschillend. Vooral de Angelsaksische landen hebben vaak een strikte scheiding aangebracht tussen de beroepsorganisatie en de universiteit ter voorkoming van belangenconflicten.

Hoewel het belang van het beschikken over academische, wetenschappelijke kennis voor een beroepsgroep, die zich professionaliseert, niet door iedereen wordt onderschreven (Parsons, 1968; Collins, 1979), is er binnen die beroepsgroepen die in het dagelijkse spraakgebruik ‘professies’ worden genoemd in de ogen van Burrage et al. wel degelijk sprake van een academische opleiding en vorming van de beroepsbeoefenaren. Tegelijkertijd is er vaak ook sprake van een wat gespannen verhouding tussen ‘praktijk’-professionals en de ‘academische’-professionals, die zorg dragen voor de toetreders tot de professie. De professionals in de praktijk zijn gebaat bij een min of meer stabiele body of knowledge, terwijl er vanuit de wetenschap een sterke neiging bestaat om de bestaande kennis steeds te toetsen en verder te ontwikkelen en vanuit nieuw verworven kennis en inzichten van de professie te bekritisieren.

Een actueel voorbeeld van de invloed die overheid en klanten hebben op de professionalisering van een beroepsgroep zijn de accountants, die door allerlei schandalen worden gedwongen om zich opnieuw te beraden over hun Body of knowledge, gedragscode en hun opleidingen en zelfs over de wijze waarop de accountants zich dienen te organiseren. Vrij recent hebben we dit type kranten koppen kunnen lezen: ‘Accountants grootste verliezer bouwenquête’, ‘Rehabilitatie van de accountingprofessie’ (Financieele Dagblad, sept. 2002).

De accountingprofessie heeft als oorspronkelijke taak het controleren van jaarrekeningen en heeft daarmee een publieke functie. De afgelopen jaren is de branche opgeschoven naar een meer commerciële bedrijfsvoering. Vooral de grotere kantoren zijn andere, winstgevendende activiteiten gaan verkopen aan de ondernemingen, bij wie ze ook een controlerende functie uitoefenen. De accountants zijn één van de meest effectief georganiseerde beroepsgroepen geworden, met een grote mate van autonomie en zelfsturing en met een perfecte lobby richting overheid en bedrijfsleven. Daar lijkt nu een einde aan te zijn gekomen. Het controleren van grote, beursgenoteerde ondernemingen dient een publiek belang en dat mag en kan niet verweven worden met lucratieve adviesactiviteiten, zo redeneert de publieke opinie. Daardoor kan en mag iedereen er ook een mening over hebben en we zien bijna dagelijks artikelen in dag- en weekbladen over de manier waarop de accountingprofessie zich dient te organiseren. Ook de verschillende typen activiteiten die een accountantsbureau kan en mag aanbieden worden door de actor ‘klant’, maar ook door de actor ‘overheid’ beperkt.

Niet alleen zijn de accountantskantoren gedwongen om hun consultancypoot te verkopen, ook worden ze (door de overheid, maar ook door opdrachtgevers) gedwongen zich te bezinnen op de organisatie van hun controle werkzaamheden. In Amerika is een nieuwe fraudewet aangenomen (de Sarbanes Oxley Act), die onder meer de ondernemingsleiding verbiedt om andere adviesopdrachten aan hun accountant aan te bieden, zonder toestemming van het audit-comité, een soort subcommissie van de RvC. Wetgeving blijkt directe consequenties te hebben voor de wijze waarop accountants hun controleactiviteiten dienen te organiseren en heeft daarmee invloed op de wijze van positionering van de professie. Accountants zelf kunnen zich in deze discussie niet of nauwelijks mengen omdat ze direct de schijn van belangenverstrengeling tegen hebben.

3.4.1 Conclusies en kritiek omtrent procesbenaderingen

De procesbenaderingen, zoals we gezien hebben, nemen afstand van de naar binnen gerichte visie, die vele vroegere theorieën kenmerkten. Interactionistische theorieën over professionalisering laten de opvatting los dat een professie een min of meer stabiel instituut is met generieke kenmerken en die een functie heeft binnen de samenleving. Deze benadering geeft dus niet aan welke elementen voor een beroepsgroep cruciaal zijn in een professionaliseringsproces en geeft ook geen fasemodel aan waarlangs beroepsgroepen zich ontwikkelen. Burrage et al. geven ook aan dat deze vier actoren binnen verschillende culturen zo verschillende krachten zijn, die op een zo uiteenlopende manier met elkaar in relatie staan, dat er geen 'ideaal' model over het professionaliseringsproces kan worden beschreven.

Toch blijft de wens naar een allesomvattende theorie over professies aanwezig. Burrage et al. (1990) merken daarover op: "If one could identify the interests, resources and strategies of each of these four factors in a number of professions, in a number of countries, and how their interaction has changed over time, we would be able to advance general propositions about professionalisation and be on our way to a general theory of the professions".

Ook een procesbenadering ontkomt er niet aan om een omschrijving te geven van het begrip professie. Hoewel de vertegenwoordigers van een procesbenadering benadrukken dat professionaliseren vooral opgevat moet worden als een uniek, dynamisch proces dat een bepaalde beroepsgroep creëert en doormaakt, spreken zij zich toch ook uit over het doel dat daarmee gerealiseerd moet worden.

Professionaliseren wordt vanuit een dergelijk perspectief gezien als de activiteiten die beroepsbeoefenaren ondernemen om te komen tot een beroepsgroep met een economische, politieke en/of sociale erkenning. De beroepsgroep verkrijgt, zo is ook hier de opvatting, door het opzetten en in stand houden van een beroepsvereniging, het definiëren van een body of knowledge en het opstellen van een gedragscode, een legitieme status.

98 Retorische aspecten van professionaliseren

Burrage en Brante, als vertegenwoordigers van een procesbenadering, pleiten zelf wel degelijk voor een definiëring van het begrip. Natuurlijk komt daarmee via een achterdeur weer de 'trait'-benadering binnen, maar "a list of traits is, moreover, indispensable if one wishes to analyse the process of professionalization or deprofessionalization, rather than work with some vague evolutionary notion of 'less' or 'more' professionalization, since it enables us to disassemble the elements of professionalization for purposes of analysis and identify alternative routes and critical stages of professional development", zo denkt Burrage (1990).

Ook al bestuderen we het onderwerp 'professie' als een proces en spreken we over professionalisering, dan nog moeten we ons realiseren dat een proces ergens begint, een richting heeft en wellicht ook een einde kent, zo geeft Brante (1990) aan. Een definitie hebben we zeker nodig als het gaat om vergelijkende analyses tussen professies en om aan te geven of de ene professie verder is ontwikkeld dan de andere. Echter, veel literatuur over professies bestaat uit een casestudie van een specifieke beroepsgroep. In dit geval, zo beweert Burrage (1990), is een precieze definitie van het begrip niet nodig en heeft het minder zin om generieke kenmerken van wat onder een professie wordt verstaan, te geven.

Zowel Burrage als Brante splitsen het begrip 'professie' op in een aantal praktische, goed te hanteren categorieën waaruit professies bestaan. Zij zien daarbij af van het formuleren van een abstracte, universele definitie. Beiden bouwen voort op de omschrijving, die Kocka (1988) heeft gegeven: "Profession means a largely non-manual, full-time occupation whose practice presupposes specialized, systematic scholarly training". (...) "Access depends upon passing certain examinations which entitle to titles and diplomas, thereby sanctioning its role in the division of labor" (...). [Professions] "tend to demand a monopoly of services as well as freedom from control by others such as laymen, the state, etc". (...) "Based upon competence, professional ethics and the special importance of their work for society and common wealth, the professions claim specific material rewards and higher social prestige".

Burrage (1990) pleit voor deze wijze van omschrijven. Het is gezien de huidige stand van zaken in de discussies over het begrip professie de beste manier om met dit begrip om te gaan, mits we ons maar realiseren dat betekenissen, zoals in deze omschrijving worden gehanteerd, kunnen variëren per situatie en dat we die elementen van de omschrijving, die constant zijn, kunnen onderscheiden van de elementen, die meer variabel zijn.

Een andere reden waarom, volgens Burrage, een definitie noodzakelijk is, is het ontbreken daarvan geen recht doet aan al die inspanningen die talloze beroepsbeoefenaren zich getroosten om hun beroep te ontwikkelen richting professie. Bovendien wanneer het begrip 'professie' niet meer is dan alleen een 'folk concept' (Freidson, 1983) en het dus veelvuldig gebruikt wordt in ons dagelijks gesprek, dan is het kenne-

lijk toch iets dat de maatschappij bezig houdt. Kennelijk is de maatschappij dus geregeld geïnteresseerd om het begrip te definiëren en te evalueren. Daarom zullen we toch pogingen moeten doen om te beschrijven wat er plaats vindt wanneer er gesproken wordt over professies en professionaliseren. Vele sociologen hebben geprobeerd het begrip professie te omschrijven zonder daarbij controversiële begrippen als 'ethiek', 'Body of knowledge' en 'vitale, maatschappelijke vraagstukken' te gebruiken. Ook voor deze begrippen geldt echter dat een op empirie gebaseerde, breed aanvaarde definitie moeilijk te geven is.

Burrage (1990) is van mening dat in een definitie van het begrip professie er gebruik moet worden gemaakt van wat in de volksmond onder dit begrip wordt verstaan. Elementen als "erkenning en/of acceptatie door het publiek, de maatschappij en/of de staat" moeten daarin tot uiting komen. Ook het feit dat een professie verwijst naar een instituut of naar ten minste een groep van individuele beroepsbeoefenaren dient volgens Burrage in de omschrijving van dit begrip naar voren te komen. Collins' (1990) bondige definitie past, volgens hem, hier perfect bij: "professions are socially idealized occupations, organized as closed occupational communities".

3.5 PROFESSIONS EN PROFESSIONALISEREN ALS 'TROUBLESOME CONCEPTS'

Dit literatuuroverzicht geeft aan hoe verschillende theoretici en onderzoekers hebben gekeken naar het begrip 'professie' en, in het verlengde daarvan, naar het begrip 'professionaliseren'.

Er is een school te onderkennen die naar 'professie' kijkt vanuit een typologische benadering, het is een min of meer constant verschijnsel binnen onze maatschappij en een professie heeft zekere eigenschappen aan de hand waarvan je kan beoordelen of een specifieke beroepsgroep al of niet tot de categorie professie gerekend kan worden. Het begrip 'professie' verwijst naar vaste specifieke organisatiekenmerken, die zich in de loop der tijd niet of nauwelijks wijzigen en het is een stabiliserende factor binnen de samenleving: de *trait- of conceptbenadering*.

Daarnaast is er een school van wetenschappers en theoretici, die een 'professie', of liever gezegd 'professionaliseren', meer procesmatig beschouwen en die een meer dynamisch perspectief als uitgangspunt hebben genomen. Resultaten uit veelal sociologisch onderzoek toonden aan dat een ideaal model van een professie niet bestond en dat het zinloos was om de ontwikkeling van beroepsgroepen te bestuderen vanuit de vooronderstelling dat deze op weg zijn naar een ideaalmodel. Het is, volgens deze opvatting niet zo zeer interessant wat een professie is, maar de invalshoek wordt hier vooral het bestuderen van wat beroepsbeoefenaren zoal doen om zich als beroepsgroep te ontwikkelen. Professions blijken in hun ontwikkeling verschillende entiteiten te zijn en zijn vaak minder homogeen dan de typologische theoretici deden vermoeden. Deze *procesbenadering* gaat ervan uit dat het professionaliseren van een beroeps-

100 Retorische aspecten van professionaliseren

groep bestudeerd moet worden door te onderzoeken welke interacties er plaats vinden tussen een specifieke beroepsgroep met zijn omgeving. Het ideaal van een volledig ontwikkelde professie, die als standaard kan dienen voor andere beroepsgroepen en wat vraagt om een dwangmatige, deterministische opvatting wordt hiermee verlaten en een meer dynamiserende opvatting komt er voor in de plaats. Onderzoek doen naar professionalisering van een beroepsgroep vindt in deze opvatting plaats door te gaan onderzoeken waarom en op welke wijze een beroepsgroep in interactie staat met bijv. de overheid, de universiteit en andere beroepsgroepen om zich een (machts-) positie te verwerven binnen de maatschappij.

Hoewel deze onderzoekers een vaak minimale definitie gebruiken van het begrip professie, ontkomen zij er niet aan. Ook bij onderzoek naar het proces van professionaliseren binnen een beroepsgroep wordt er gewerkt met begrippen als 'professionaliseren' en 'professie', anders dat hierboven is besproken, maar meer als een 'ideaal-typisch' model, waarvan Weber zegt dat een dergelijk model elementen bevat, die "... more or less present and occasionally absent" blijken te zijn. Vele procesbenaderingen gaan er dan ook vanuit dat afwijkingen, die men in de praktijk van alle dag tegen komt, het model niet onbruikbaar maken, maar hoogstens vragen om enige uitwerking om te kunnen blijven functioneren als onderzoeksinstrument dat past in een procesbenadering.

Burrage (1990) spreekt over "a troublesome concept". Hij constateert, na een drie jaar lange discussie met daarin een drietal conferenties waarin het thema professie en professionalisering centraal hebben gestaan, dat er nog steeds weinig duidelijkheid en éénsgezindheid bestaat over deze onderwerpen. Vele theorieën zijn voortdurend met elkaar in gevecht. De twee edities met bijdragen van diverse auteurs, die over dit onderwerp in 1990 zijn verschenen naar aanleiding van de drie conferenties, hebben geen licht gebracht in het dispuut. De constatering op dit moment moet zijn dat het waarschijnlijk onmogelijk is in de samenleving een voorbeeld te geven van iets dat zuiver een professie is en als zodanig ook door iedereen wordt onderkend, aldus Brante (1990).

3.6 GENERIEKE KENMERKEN VAN EEN BEROEPSVORMINGSPROCES

Professie blijkt dus een lastig te omschrijven begrip te zijn en de focus van mijn onderzoek zal in ieder geval procesmatig gericht moeten zijn, omdat mijn startvraag niet is of de organisatieadviseurs een professie vertegenwoordigen, maar omdat ik geïnteresseerd ben in de vraag waarom het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs verloopt, zoals ik het heb beschreven. Na bestudering van de literatuur over 'professionaliseren' ben ik tot de slotsom gekomen dat de vraag niet interessant is of een beroepsgroep voldoet aan de kenmerken van het zijn van professie. 'Professie' heeft geen generieke betekenis, ofschoon we natuurlijk wel spreken over 'de medi-

sche professie' en over de professie van accountants, advocaten, etc. Maar daarbij moet men zich realiseren dat de medici, de accountants of de advocaten wellicht binnen hun eigen beroepsgroep wel degelijk 'professie' van een bepaalde betekenis voorzien. Met andere woorden, 'professie' gebruiken als een begrip zonder een specifieke context is niet zinvol, zo leert de literatuur.

Daarom is het niet zinvol zich af te vragen wat een beroepsgroep moet doen om aan generieke criteria te voldoen, omdat 'professie' zonder context niet op empirische gronden kan worden gedefinieerd. Het is eerder van belang te onderzoeken hoe specifieke beroepsbeoefenaren, die zichzelf als collega's beschouwen, werken aan een eigen, dikwijls uniek proces om jurisdictie te verkrijgen en hoe zij 'professie' een zodanige invulling geven dat het een betekenisvol begrip wordt binnen hun eigen gelederen. In deze opvatting word ik gesteund door de meest recente beroepssociologen die dit het proces van beroepsvorming of 'het professionaliseringsproject' noemen (Larson, 1977; Abbott, 1988; Burrage, et al. 1990; Macdonald, 1996; Leicht & Fennell, 2001).

Zowel een conceptbenadering, alsook een procesbenadering ontkomt er niet aan om een omschrijving of definiëring te geven van wat het begrip 'professie' inhoudt. Daarmee lopen beide benaderingen de kans in een discussie terecht te komen, vergelijkbaar met de discussies over definiëring van 'organisatieadvieswerk'. Dergelijke discussies hebben dan betrekking op de vraag wat het begrip 'professie' wel is en wat het niet is en vanuit een uiteindelijk definitieve bepaling van dat begrip, wordt er vervolgens onderzoek gedaan. Ik raak er steeds meer van overtuigd dat het noodzakelijk is om in mijn onderzoek uit dergelijke discussies te blijven en ik kies voor een pragmatische positie in het omschrijven van wat een professie is. Na het lezen van de professionaliseringsliteratuur kom ik tot de conclusie dat het formuleren van 'professie'-criteria zonder context weinig zinvol is. Het is bovendien een illusie te veronderstellen dat een beroepsgroep 'professie' wordt wanneer zij aan die criteria gaat voldoen. Ik voel me daarin gesteund door de uitspraak van Wittgenstein: "Don't ask for the meaning, ask for the use". Juist omdat er zoveel verschillende betekenissen zijn van het begrip 'professie' en omdat vele tendentius zijn, gaat ook Abbott (1988) van een vergelijkbaar standpunt uit, wanneer hij zegt dat "(...) one has to take as part of one's inquiry the problem of how and why these uses come to exist, and leave the matter of 'meaning' to one side".

In het kader van dit onderzoek omschrijf ik 'professionaliseren' als een proces van beroepsvorming, waarbinnen de praktiserende, meer gezaghebbende beroepsbeoefenaren in overleg met collega-beroepsbeoefenaren – waarvan zij menen dat die hetzelfde beroep uit oefenen – er naar streven een zekere mate van consensus te krijgen over de vraag wat de grenzen zijn van hun werk en over hun body of knowledge and skills. Professionaliseren is, in mijn optiek, daarmee een convergerend

102 Retorische aspecten van professionaliseren

proces gericht op verdichting ('social closure'), waarbij een permanente ontwikkeling en validering van kennis een voorwaarde is om de 'social closure' te waarborgen.

Op basis van deze literatuurstudie kan ik echter wel een aantal kenmerken geven van een proces van beroepsvorming of professionaliseren. Het gaat hier om generieke kenmerken, die in de literatuur en in het dagelijkse spraakgebruik worden gehanteerd en die onafhankelijk lijken te zijn van welke culturele context dan ook

Body of knowledge and skills

Vele auteurs (ondermeer: Larson, 1977, Freidson, 1986, Halliday, 1987, Abbott, 1988, Burrage, 1990 en Macdonald, 1996) wijzen op het grote belang van het hebben en ontwikkelen van wetenschappelijke, academische kennis als een van de kenmerken van een proces van professionaliseren. Het betreft hier academische kennis omdat het veelal de universiteiten/academies zijn die, al of niet in samenwerking met de beroepsgroep, zorg dragen voor het ontwikkelen en valideren van die kennis.

Zeker de klassieke professies vinden hun kennis terug in de wereld van de universiteit. Abbott verwoordt dit als volgt: "Academic knowledge legitimizes professional work by clarifying its foundations and tracing them to major cultural values. In most modern professions, these have been the values of rationality, logic and science. Academic professionals demonstrate the rigor, the clarity and the scientifically logical character of professional work, thereby legitimating that work in the context of larger values" (Abbott, 1988, p.54).

Zo is de ontwikkeling van de medische professie mede afhankelijk van de inzichten en ontdekkingen die binnen de geneeskunde plaats vinden en het is deze academische, geneeskundige kennis die de medische professie haar legitimiteit geeft. Daarnaast is de universiteit ook betrokken bij het instrueren van die kennis aan de (toekomstige) professionals. Vele professies organiseren hun opleiding en vorming via de academische wereld.

Het kunnen beschikken over kennis die gebaseerd is op wetenschap en deze kennis kunnen aanwenden om vraagstukken van cliënten op te lossen geeft de beroepsgroep sociale en economische status en draagt bij aan het verkrijgen van een autonome positie op het werkdomein dat door de beroepsgroep wordt bestreken en opgeëist. Abbott (1988) noemt dit het verkrijgen van jurisdictie en ziet het als een competitief proces tussen beroepsgroepen. Abstracte kennis is een belangrijk element in dit proces en geeft een beroepsgroep, die kan beschikken over abstracte kennis, een belangrijk voordeel. Larson (1990) zegt daarover het volgende: "I therefore take the risk of affirming that all professional or professionalizing phenomena must be theoretically linked to the social production and certification of knowledge. At different levels and in different social locations, we should nevertheless always find within the professional phenomena practices and codes of behaviour which are justified by reference to 'learned' or 'knowledgeable' discourse".

Maar de kennis waarover een beroepsgroep beschikt is naar mijn ervaring meer dan alleen strikt wetenschappelijke kennis. Immers, kennis is meer dan feiten, data, gegevens, modellen enz. Kennis kan niet los gezien worden van een persoon die kennis bezit en die persoon geeft derhalve een zekere betekenis aan de data. Feiten, data en gegevens zijn stukken informatie, los van enig persoon en dus van enig persoonlijk oordeel. Informatie wordt kennis wanneer daar een interpretatie aan wordt gegeven. Deze interpretatie is persoonsgebonden en omvat ondermeer ervaring, intuïtie en persoonlijke waarden en normen van diegene die betekenis geeft aan de informatie.

Polyani (1966) maakte een onderscheid tussen twee typen kennis: expliciete kennis en persoonsgebonden kennis ('tacit'). Hij begint zijn betoog over de menselijke kennis door te wijzen op het feit dat "... we can know more than we can tell" (1966,4). Expliciete kennis is kennis die makkelijk gecodeerd kan worden en dit type kennis kan worden overgebracht op anderen door middel van een formele, systematische, gecodificeerde taal. Expliciete kennis is opgeslagen in boeken, in bibliotheken, in computers, etc. Bij persoonsgebonden kennis is dat niet het geval. Deze kennis is persoonlijk, context gebonden en is daardoor moeilijk te communiceren naar anderen. Dit type kennis ontstaat door langdurige ervaring, op grond waarvan iemand het vermogen ontwikkelt om specifieke situaties op basis van intuïtie te kunnen beoordelen: 'het oog van de meester'. Het wordt ook wel getypeerd als ervaringskennis en onderscheidt zich van zgn. rationaliteitskennis. Persoonsgebonden kennis omvat zowel cognitieve elementen, zoals mentale modellen, paradigma's, zienswijzen en overtuigingen waarmee wij ordening geven aan de wereld om ons heen, alsook meer technische elementen zoals 'impliciete' know-how, vakmanschap, ambachtelijke bekwaamheden en vaardigheden.

Het onderscheid dat Polyani maakt tussen twee typen kennis, expliciete kennis en persoonsgebonden kennis, sluit sterk aan op het begrip skills. Zeker in de recente literatuur wordt er meer gesproken over een body of knowledge and skills en wordt dat woord skills toegevoegd aan body of knowledge. Zoals met veel deze begrippen heeft ook het begrip 'skills' een nogal ambigue betekenis. Skills of vaardigheden kunnen slaan op zowel mentale als ook op fysieke geschiktheden. Skills kunnen worden opgevat als de capaciteit om een taak uit te voeren. Op deze manier omschreven staat een skill weer los van het begrip kennis. Natuurlijk kan 'skill' op zich ook kennis beteken, namelijk de techniek om een bepaalde kennis toe te passen. Mensen die beschikken over dezelfde hoeveelheid kennis kunnen verschillen in de vaardigheden om die kennis te kunnen laten resulteren in oplossingen. Soms kunnen vaardigheden in relatie tot een professie goed gecodificeerd zijn en onderdeel uitmaken van een gecodificeerde body of knowledge. Denk maar aan de medische professie waar bepaalde handelingen zijn voorgeschreven, maar ook binnen de wereld van de organisatieadviseurs komen in de body of knowledge van de ICMCI en die van de Ooa

104 Retorische aspecten van professionaliseren

vaardigheden voor die hun basis vinden in interventiekunde en veranderkunde.

Maister (1993) komt op grond van zijn ervaringen en onderzoek, tot de conclusie dat professionals verschillen van andere werkers, niet alleen omdat zij beschikken over een specifiek kennis- en opleidingsniveau, maar ook doordat zij over een ander psyche beschikken. Maister (1997) introduceert het begrip professionele mentaliteit. Hij constateert dat de traditionele definities betreffende professies en professionals altijd verwijzen naar status, prestaties op het gebied van opleidingen, 'nobe'le' roepingen en het hebben van autonomie, het recht om zonder leiding zijn beroep uit te kunnen oefenen, enzovoorts. Maister benadrukt liever dat een professional, die een professie vertegenwoordigt, trots is op zijn werk, toegewijd is aan kwaliteit en hart heeft voor de belangen van zijn cliënt en die echt wil helpen. Een professional is niet uit op geld en op het verkrijgen van status. Veeleer is geld en status een resultante van '... een onvoorwaardelijke toewijding aan excellente prestaties bij het bedienen van cliënten en het voorzien in hun behoeften'. Dikwijls omvat het begrip 'skills' binnen een body of knowledge and skills datgene wat Maister 'professionele attitude' noemt.

Weggeman (1997) beschouwt kennis als een persoonlijk vermogen, dat gezien moet worden als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt. Het is derhalve een functie van:

- het bezitten van encyclopedische kennis, die direct kan worden gereproduceerd (*kennen*),
- het gebruiken van persoonlijke ervaringen en vaardigheden (*kunnen*) en
- het beschikken over een attitude, die ingegeven is door basic assumptions, waarden en normen, die een persoon kenmerkt (*willen en mogen*).

Met name door het benadrukken van de verschillende componenten, die het begrip kennis bevat, sluit deze definitie goed aan bij het begrip 'beroepskennis' of 'body of knowledge', zoals dat gebruikt wordt in relatie tot theorieën over professies en professionaliseren.

Volgens Hutschemaekers (2001) komt een Body of knowledge overeen, met wat hij noemt, 'praktijkkennis': een optelsom van wetenschappelijke, theoretische kennis, het kunnen gebruiken van eigen ervaringen en vaardigheden en kennis die wordt opgedaan in de praktijk van de beroepsbeoefenaar, daardoor persoonsafhankelijk is en vooral relatie heeft met persoonlijke opvattingen, waarden en normen.

Een Body of knowledge is volgens velen derhalve voor een deel verbonden met de wetenschap (het theoretische deel), voor een ander deel sterk persoonsgebonden en afhankelijk van eigen ervaringen en de eigen context, waarbinnen de professional werkt.

Deze wijze van denken ondersteunt de gedachte dat niet alleen het beschikken

over gestandaardiseerde kennis, maar ook een zekere standaardisatie van professioneel gedrag, of te wel persoonsgebonden kennis, noodzakelijk is bij professionalisering.

Social closure en validering van kennis

Een ander kenmerk van professionaliseren is dat het een proces is, gericht op 'social closure' om daarmee ondermeer jurisdictie te kunnen realiseren (Larson, 1977; Abbott, 1988). Een beroepsgroep is erop gericht een vrije toegang tot het beroep af te grenzen. Alleen 'uitverkorenen' kunnen worden toegelaten, dikwijls op basis van opleiding, beheersing van de Body of knowledge and skills, onderschrijven van de gedragscode, etc. Op deze wijze hoopt een beroepsgroep een zekere vorm van monopolie te verkrijgen en te behouden, zich te beschermen tegen andere beroepsgroepen en een geaccepteerde positie te verkrijgen binnen de samenleving. Om dit te kunnen realiseren is een permanent proces van ontwikkeling en validering van de (beroeps-) kennis een belangrijk ander kenmerk van professionaliseren. Daarmee wordt de dominante kennisbasis van het beroep getoetst, verder ontwikkeld en gecontroleerd. Dit permanente proces van validatie geschiedt doordat beroepsbeoefenaren verantwoording afleggen over hun vakopvattingen, ondermeer door het expliciteren van gehanteerde vooronderstellingen. Door middel van een debat en/of onderzoek kunnen gebruikte adviesmethoden en aanpakken worden getoetst aan opvattingen van collega-beroepsbeoefenaren, aan opdrachtgevers en aan de wetenschap. Reflecteren over het eigen beroepsmatig handelen en het houden van evaluaties van het handelen zijn belangrijke instrumenten om een proces van professionaliseren te bevorderen. Het resultaat van een dergelijk professionaliseringsproces is dat de beroepsgroep intern een steeds sterkere binding krijgt en naar buiten toe een succesvolle claim kan blijven leggen op de jurisdictie (Abbott, 1988). Daarmee is een ander kenmerk van professionaliseren dat er een sociale structuur wordt ontwikkeld, waarin de beroepsgroep zorg draagt dat ze controle kan houden over haar eigen werk en ook daarmee over het onderhoud en de ontwikkeling van haarkennis. Dit kan betekenen dat een beroepsgroep een toegangsregeling hanteert, opleidingen aanbiedt, regisseert of stimuleert om daarmee er voor te zorgen dat zij haar eigen professionals produceert.

Samenvattend kom ik tot de slotsom dat op basis van de literatuur er drie elementen te benoemen zijn, die een proces van beroepsvorming of professionaliseren kenmerken. Wanneer ik spreek over professionaliseren gaat het om:

- een *convergerend* proces, gericht op het creëren van 'closure'
- waarbij getracht wordt in toenemende mate *consensus* te bereiken over een, veelal abstracte, academische Body of knowledge and skills
- waarbij tevens sprake is van een voortdurende *evaluatie* en *validatie* van die kennis en vaardigheden.

106 Retorische aspecten van professionaliseren

3.7 CONCLUSIES

Mijn intentie is om aan te geven hoe er in de wetenschappelijke literatuur gedacht wordt over professionaliseren. Ik verwachtte een universeel model te kunnen destilleren waarmee ik zou kunnen analyseren hoe een beroepsgroep zich tot nu toe heeft ontwikkeld en wat die beroepsgroep nog moet doen om uit te kunnen groeien tot een volwaardige professie. Met behulp van een dergelijk model zou ik dan wellicht onderzoek kunnen doen naar het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs. Nadat ik heb kennis genomen van de literatuur over professionaliseren kom ik nu tot het inzicht dat een onderzoeksbenadering die voortborduurde op de traditie van de recente beroepssociologie, mij niet helpt om antwoord te krijgen op de vraag wat organisatieadviseurs moeten doen om te komen tot het niveau van een algemeen erkende en gewaardeerde professie. Ik heb hiervoor een aantal redenen.

Ten eerste wordt er in deze vraagstelling van uitgegaan dat een 'professie' als een objectief waarneembare entiteit bestaat en dat zij specifieke kenmerken bezit waardoor zij zich onderscheidt van, bijvoorbeeld, een 'beroep' of een 'ambacht'. Het is duidelijk geworden dat na vele jaren van theoretiseren en van onderzoek doen naar professies en professionaliseren, er geen éénduidigheid te constateren valt over het begrip 'professie'. Omdat het begrip professie in de literatuur dikwijls wordt gekenmerkt als een 'troublesome concept' (o.a. Burrage, 1990) moet ik in dit geval de 'trait'-benadering loslaten. Sociologisch onderzoek en de vandaaruit geconstrueerde theorieën hebben laten zien dat onderzoek naar de 'professionele status' van een specifieke beroepsgroep, en zeker naar die van de organisatieadviseurs, een niet relevante vraagstelling is. Aan een dergelijk uitgangspunt ligt immers de opvatting ten grondslag dat het begrip 'professie' een éénduidige betekenis heeft, met universele kenmerken. Een dergelijke opvatting wordt door empirisch onderzoek echter niet ondersteund en de praktijk laat een grote mate van variëteit zien binnen en tussen verschillende beroepsgroepen. Organizeadviseurs moeten daarom niet beschouwd worden als een 'professie in wording' en kunnen daarom ook niet getypeerd worden als een 'semi-professie'.

De literatuur over 'professionaliseren' maakt duidelijk dat vooral de meest recente beroepssociologen (o.a. Larson, 1977; Freidson, 1986, 2000; Abbott, 1988; Burrage, 1990; Macdonald, 1995) kiezen voor een procesbenadering. Op basis van deze auteurs heb ik drie generieke elementen kunnen benoemen die kenmerkend zijn voor het proces van beroepsvorming.

Beroepsvorming, zo blijkt uit velerlei onderzoek, is echter vooral een uniek proces en verschilt per te onderscheiden beroepsgroep, per cultuur en per tijdsgewricht. Vooronderzoek doen naar de 'klassieke' of meer gereguleerde professies, zoals de medici, de advocaten, de dominees en de accountants zou misschien voor de hand hebben

gelegen, maar het zijn met name Abbott en Burrage die na uitgebreid empirisch onderzoek erop gewezen hebben dat elke beroepsgroep haar eigen proces doormaakt en dat het maken van vergelijkingen met ander beroepsgroepen zinloos is. Zo speelt bijvoorbeeld bij medici, accountants en advocaten het 'demarcatie'-probleem niet. Immers via een wettelijke erkenning en regulering van het vak middels protocollen en standaarden is hier sprake van een proces van beroepsvorming dat plaats vindt door een duidelijk af te bakenen beroepsgroep. Immers een advocaat, een accountant of een arts is iemand die als zodanig beëdigd is en (verplicht) lid is van de Orde van advocaten, van het Nivra of van een vereniging als het LHV (Landelijke Huisartsen Vereniging).

Het blijkt dus niet zo zinvol te zijn om de 'professionele status' van de organisatieadviseurs te vergelijken met, bijvoorbeeld die van de accountants of advocaten. Zo is het bij de organisatieadviseurs onduidelijk wie er wel en wie er niet toe behoren. Bij dit type werk zijn grenzen lastig te trekken en is er juist veel discussie over wat wel en wat niet tot organisatieadvieswerk kan worden gerekend.

Dit brengt mij op een andere reden waarom de professionaliseringsliteratuur er niet toe leidt dat ik de hierboven geformuleerde onderzoeksvraag kan beantwoorden. In de professionaliseringsliteratuur gaat men van de vooronderstelling uit dat een beroepsgroep te definiëren grenzen heeft of bezig is te ontwikkelen, terwijl de praktijk van de organisatieadviseurs laat zien dat dit juist een groot vraagstuk is. Ik heb moeten vaststellen dat er binnen de organisatieadvieswereld een discrepantie dreigt te ontstaan. Enerzijds is er sprake van een convergerend proces gericht op definiëring en regulering van het vak door middel van een Body of knowledge, een gedragscode, certificeringprocedures, etc. Anderzijds heb ik een toeneming van divergentie en heterogeniteit aan opvattingen over 'het vak' en over 'het beroep' laten zien. In de literatuur over beroepsvorming ben ik geen theorieën tegen gekomen die een dergelijk proces beschrijven. Abbott (1988) constateert weliswaar dat professionalisering gepaard gaat met differentiëring en specialisering. Echter, Abbott bedoelt daarmee dat dergelijke processen plaatsvinden binnen een beroepsgroep en dat deze processen als functie hebben om zich te kunnen onderscheiden ten opzichte van andere, aanpalende beroepsgroepen of professies. Ook bij Abbott is het uitgangspunt dat er reeds sprake is van een te onderkennen, af te bakenen (beroeps)groep. In het vorige hoofdstuk heb ik aangegeven dat het zelfs twijfelachtig is om in het geval van de organisatieadviseurs te spreken over een beroepsgroep.

Mijn conclusie is dat professionaliseringstheorieën voor mij niet interessant zijn voor het doen van onderzoek naar professionaliseren bij de organisatieadviseurs.

Ik moet concluderen dat de begrippen 'professie' en 'professionaliseren' net zo heterogeen van betekenis blijken te zijn als het begrip 'organisatieadviseur'. Invulling

108 Retorische aspecten van professionaliseren

van 'professie' blijkt zeer cultuur-, c.q. contextbepaald te zijn en, zo laat onderzoek zien, er is geen op consensus gebaseerd ideaal model van een professie voorhanden, laat staan dat er consensus is over een fasemodel waarlangs een beroepsgroep zich dient te ontwikkelen richting een 'professie'. Immers professies worden niet gemaakt; men kan hoogstens beweren dat binnen een samenleving ten gevolge van een complex interactief proces tussen actoren als de Overheid en de Klant en de Professionals er een gereguleerde beroepsgroep ontstaat die binnen een bepaalde context als 'professie' wordt aangeduid. De actor 'Professionals' zijn volgens Abbott en Burrage dikwijls het startpunt van een professionaliseringsproces. Ik heb echter niet kunnen bepalen wie er wel en wie er niet gerekend moeten worden tot de groep 'organisatieadviseurs' en daarom kan ik geen zinvolle uitspraken gaan doen over de vraag hoe dé organisatieadviseurs zich als een 'professie in wording' dienen te ontwikkelen tot een 'volwassen professie'.

Op basis van mijn ervaringen, maar vooral ook na het bestuderen van de literatuur over organisatieadviseurs en over professionaliseren doe ik de volgende constatering. Wanneer adviseurs (en dus ook onderzoekers!) trachten de omschrijving van hun beroep te objectiveren door gebruik te maken van het begrip 'professie' kan dit gemakkelijk leiden tot langdurige discussies. Het begrip 'professie' blijkt zonder context een lastig begrip te zijn. Men probeert daarmee het ene begrip (bijvoorbeeld: 'de kern van het vak') een algemeen geldende betekenis te geven door gebruik te maken van een ander begrip, 'professie'. Die discussies hebben dan de neiging om zeer uiteenlopend te gaan worden, de heterogeniteit aan opvattingen neemt toe en er zijn geen objectieve criteria aanwezig om dit proces een homogeniserende wending te geven. Ik kan niet zonder context vast stellen wat een professie precies is en bovendien heb ik geen objectieve criteria gevonden op grond waarvan bepaald kan worden of iemand wel of niet tot de beroepsgroep van 'organisatieadviseurs' behoort. Toch blijf ik pogingen zien om van de organisatieadviseur een identificeerbaar geheel te maken. Zo zijn er indelingen gemaakt van typen organisatieadviseurs met de daarbijbehorende professionele standaarden en persoonlijkheidskenmerken. In mijn eerste stappen op weg naar dit proefschrift heb ik mij daar zelf ook schuldig aan gemaakt. Kennelijk blijft er een zekere verleiding van uitgaan om de organisatieadviseurs een meer professionele statuur te geven. Een belangrijke vooronderstelling hierbij is steeds, dat er dus kennelijk tóch sprake is van een beroepsgroep, wat erop zou duiden dat wat aanvankelijk als een onbegrensde wereld wordt gezien, toch begrensbaar is.

Het wordt mij duidelijk dat heterogene begrippen zoals 'professionaliseren', 'professie', 'het vak' en 'Boks' gebruikt worden om het andere heterogene begrip 'de organisatieadviseur' te begrenzen. Dit lijkt mij problematisch, want dit raakt namelijk het vraagstuk van explanans versus explanandum. Een begrip dat verklaard moet worden ('explanandum') kan niet verklaard worden door gebruik te maken van begrippen of

vooronderstellingen ('explanans') die reeds in het explanandum verondersteld worden. Bijvoorbeeld, wanneer de veronderstelling is dat een professie een geordend geheel is met typische kenmerken dan doet het gevaar zich voor dat de onderzoeker in zijn onderzoek permanent op zoek is naar die vooronderstelling. Een dergelijk onderzoek leidt dan vooral tot een rechtvaardiging van deze vooronderstelling, in plaats van dat de onderzoeker het proces van beroepsvorming begrijpt en kan verklaren. Om het verschijnsel professionaliseren binnen de wereld van de organisatieadviseurs te begrijpen wil ik als onderzoeker een ander standpunt in gaan nemen.

3.8 CONSEQUENTIES VOOR MIJN ONDERZOEKSVRAAG

Door middel van deze studie wil ik een bijdrage leveren aan het professionaliseringsproces van de organisatieadviseurs. Ik wil graag de dreiging van een zich steeds herhalend en bijna vastlopend professionaliseringsdebat doen afnemen en ik heb de ambitie het beroep organisatieadviseur meer transparantie en imago te geven door het doen van onderzoek. Ik wilde graag antwoord hebben op vragen als:

- Wat zijn kenmerken van professionaliteit en via welke fasen ontwikkelen beroepsgroepen zich richting professie?
- Wat is organisatieadvieswerk wel en wat niet?
- Wat moet een organisatieadviseur kennen en kunnen om zich 'professional' te noemen?
- Hoe wordt iemand een 'professionele' organisatieadviseur?
- Wat moet de rol worden van de bureaus en de beroepsverenigingen om 'het vak' verder te professionaliseren?

Ik heb, naar nu blijkt, wellicht de illusie gehad om met behulp van theorieën over en modellen van organisatieadviseurs en professionaliseren onderzoek te kunnen doen. De resultaten van dit onderzoek zouden dan inzicht kunnen geven in hoe de organisatieadviseurs omgaan met professionaliseren en er zouden aanbevelingen kunnen worden geformuleerd om er voor te zorgen dat deze beroepsgroep zich verder kan ontwikkelen tot de status van een meer volwassen 'professie'.

Behalve dat bovenstaande vragen nogal statisch van karakter zijn, ligt er de vooronderstelling aan ten grondslag dat begrippen als 'professionaliteit' en 'organisatieadviseur' min of meer empirische begrippen zijn en dat vragen naar het wezen van deze begrippen beantwoordbaar zijn. Ik heb gedacht door het bestuderen van de literatuur de 'objectieve' werkelijkheid over professionaliseren in kaart te kunnen brengen om daarmee richting te kunnen geven aan de 'professie' van de 'organisatieadviseurs'. Ik ben echter geleidelijk aan tot het inzicht gekomen dat begrippen als 'professie', 'professionaliseren' en 'organisatieadviseur' niet verwijzen naar een vooraf geordende wereld en dat ze dus niet kant-en-klaar liggen te wachten om door een onderzoeker te worden 'doordacht'. Bovendien leerde ik dat 'professies' niet gemaakt worden, maar ontstaan binnen een specifieke context middels een complex interac-

110 Retorische aspecten van professionaliseren

tief proces tussen actoren, waarbij de professionals in vele gevallen een sleutelpositie innemen.

De praktijk, maar ook de literatuur laat mij zien dat er veel over 'professie' en over 'professionaliseren' wordt gesproken. De ROA en ook de Ooa als vertegenwoordigers van dé beroepsgroep lijken een moeilijke periode door te maken en in de zoektocht naar de identiteit van beide verenigingen, blijft de behoefte om de organisatieadviseur en de branche verder te professionaliseren, prominent naar voren komen. De vakbladen staan er vol van, er verschijnen met enige regelmaat boeken over dit onderwerp en binnen elk bureau zijn er handleidingen en richtlijnen te vinden over professionaliseren en over een eigen Boks en gedragscode. Organisatieadviesbureaus willen de buitenwereld graag laten weten dat zij een professie vertegenwoordigen en dat professionaliseren bij hen hoog in het vaandel staat.

Mijn vraagstelling krijgt een ander perspectief:

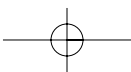
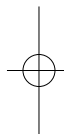
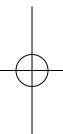
De vraag begint relevant te worden waarom woorden als 'professionaliseren' en 'professie' dan toch zo frequent gebruikt worden, terwijl ze zonder context geen generieke betekenis blijken te hebben. Mijn conclusie is dat de diversiteit aan opvattingen over 'dé organisatieadviseur' en over 'professionaliseren' als een gegeven moet worden beschouwd. Ik moet niet trachten daar middels onderzoek nog één geheel van te maken. Het vertrekpunt van mijn denken schuift op in een richting waarbinnen er binnen elke context (een bureau, onderdelen binnen een bureau, groeperingen binnen de Ooa, ROA, maar ook de verschillende auteurs) een eigen invulling en betekenis wordt gegeven aan deze woorden. Mijn probleemstelling gaat zich meer richten op vragen als: waarom zijn er zoveel verschillende betekenissen en wat is de functie van het voortbestaan daarvan. Waarom gaan schrijvende adviseurs ervan uit dat er grote overeenkomsten bestaan in het werk dat adviseurs doen terwijl er geen empirische gegevens zijn over elkaars werk? Waarom blijven er pogingen bestaan om van de organisatieadviseurs meer een identificeerbaar geheel te maken? Hoe komen eigenlijk verschillende betekenissen binnen contexten tot stand en waarom geven mensen op een bepaalde manier inhoud aan 'professionaliseren' en aan 'organisatieadvieswerk'?

Om dergelijke vragen te kunnen beantwoorden zal ik mijn onderzoeksperspectief gaan verleggen en kom tot de slotsom dat ik er verstandig aan doe om als onderzoeker van 'buiten' af te gaan analyseren. Ik kan als onderzoeker dit onderzoek niet starten vanuit een bepaalde betekenis of definiëring van begrippen als 'organisatieadviseur', 'professionaliseren' en/of 'professie'.

Er moet wel op gewezen worden dat het innemen van een ander onderzoekspers-

spectief geen noodzaak is. Immers vanuit een interactionistisch, sociologisch perspectief is het ook mogelijk dat andere partijen in de samenleving aanzetten geven tot het reguleren en professionaliseren van een sterk verdeelde groep professionals. Gebruik makend van het vier actoren model van Burrage, et al. kan ik ook onderzoeken waarom, bijvoorbeeld, 'de Overheid' zich afzijdig heeft gehouden in het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs. Kennelijk hebben actoren als 'Universiteit' en 'Klant' ook geen behoefte om het advieswerk te gaan reguleren en dringen ook niet aan op een verdere professionalisering van de organisatieadviseurs. Zou het werk dat 'organisatieadviseurs' doen misschien een te geringe maatschappelijke relevantie hebben dat de externe roep om regulering van het beroep uitblijft? Wanneer ik dit type vragen ga onderzoeken moet ik binnen het kader van de professionaliseringsliteratuur blijven en dat lijkt mij minder interessant. Voor een dergelijk perspectief kies ik niet omdat ik vooral gericht ben op het aandeel dat de organisatieadviseurs zelf hebben in hun proces van beroepsvorming. De inhoud van de vertogen zijn mij langzamerhand genoegzaam bekend; ik ben vooral geboeid geraakt door de manier waarop er gediscussieerd wordt over professionaliseren. Mijn zoektocht die in deze eerste hoofdstukken is beschreven, heeft ertoe geleid dat ik het innemen van een metapositie een interessantere onderzoekspositie ben gaan vinden. Onderzoek doen naar de verschillende denkmodellen die in de professionaliseringsdiscussies worden gehanteerd lijkt mij relevanter dan mij te laten beperken door het raamwerk van de professionelliteratuur. Men moet zich daarbij realiseren dat ook binnen de beroepssociologie, zo heb ik gezien, begrippen gebruikt worden die wellicht net zo heterogeen van betekenis zijn als de begrippen uit de 'organisatieadvies' literatuur. Wellicht heeft bij deze keuze ook een rol gespeeld dat ik psycholoog ben en mij meer thuis voel in vraagstukken die betrekking hebben op vooronderstellingen, denkprocessen van en interacties tussen individuen.

In het volgende hoofdstuk zal ik dit nieuwe perspectief uitwerken. Voordat ik een ander perspectief zal gaan innemen wil ik echter eerst een pilotonderzoek houden onder een aantal gerenommeerde adviseurs. Ik zal daar verslag van doen en daarmee het belang van het kiezen van een ander perspectief nog eens extra benadrukken.



Hoofdstuk 4

Een andere onderzoeksstrategie

4.1 EEN PILOTONDERZOEK

Aan het slot van het vorige hoofdstuk is geconstateerd dat niet alleen het begrip 'organisatieadviseur', maar ook het begrip 'professie' een lastig concept blijkt te zijn voor het doen van onderzoek. Ook heb ik bemerkt en opgemerkt dat theorieën over beroepsvorming mij niet helpen het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs te begrijpen. Het valt op dat er nogal eens op een generaliserende manier gesproken wordt over deze begrippen in professionaliseringsdiscussies, terwijl er een diversiteit aan betekenissen achter die woorden lijkt schuil gaan. Stap voor stap ben ik me gaan realiseren dat, wil het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs begrepen kunnen worden, er vanuit een ander perspectief naar mijn vraagstelling zal moeten worden gekeken.

Alvorens een andere kijk op mijn vraagstelling te ontwikkelen, wil ik nog wat meer te weten komen door met een aantal adviseurs uit de praktijk te gaan praten over dit onderwerp. Ik ben gaan spreken met enkele adviseurs, die gezien worden als respectabele vertegenwoordigers van de beroepsgroep⁵. Zij kunnen beschouwd worden als experts op het gebied van professionalisering van de organisatieadviseurs. Zij hebben langdurige ervaring in de beroepsverenigingen, zijn als docent verbonden aan opleidingen ten behoeve van organisatieadviseurs, publiceren met enige regelmaat en worden van tijd tot tijd door verschillende gerenommeerde bureaus als adviseur ingeschakeld. Ik wil door deze gesprekken een beeld krijgen van **wat** zij verstaan onder een professionele organisatieadviseur, maar ook wilde ik begrijpen **hoe** zij over 'professionaliseren' spreken.

Omdat ik al mijn gesprekspartners persoonlijk ken en de inhoud van het onder-

5. Wanneer ik in het vervolg in de tekst spreek over de beroepsgroep van organisatieadviseurs dient de lezer zich steeds te realiseren dat de grenzen ervan nauwelijks te bepalen zijn en dat het zelfs de vraag is of er nog wel van een beroepsgroep kan worden gesproken.

114 Retorische aspecten van professionaliseren

zoek hen ook interesseert, is het voor mij niet moeilijk geweest om met hen afzonderlijk een afspraak te maken. Ik heb zeven 'pilotgesprekken' gevoerd en elk gesprek ben ik gestart met de vraag wat 'professionaliseren van organisatieadviseurs' voor mijn gesprekspartner betekent. Deze startvraag heb ik als een 'trigger' gebruikt om mijn gesprekspartners zoveel mogelijk de ruimte te geven hier vrij over te kunnen filosoferen. De gesprekken hebben ongeveer anderhalf uur geduurd en mijn gesprekspartners gaven tijdens het gesprek regelmatig blijk van de relevantie die het onderwerp voor hen heeft.

Wanneer ik de gesprekken met deze gerenommeerde adviseurs probeer samen te vatten, dan vinden zij dat professioneel advieswerk gekenmerkt wordt door een nauwe aansluiting van de elementen *organisatieadviseur*, *klant* en *het vak* op elkaar. Veel van de 'deskundigen' benadrukken dat vanuit de opvattingen over wat het vak inhoudt, professionele standaarden naar voren komen, waaraan vervolgens door de beroepsbeoefenaren in hun relatie met de klant vorm wordt gegeven en die verfijnd worden. Kwaliteit is, in de ogen van mijn gesprekspartners, gebaseerd op deze professionele standaarden, die in de relatie tussen *adviseur*, *klant* en *vak* inhoud krijgen. Mijn gesprekspartners benadrukken, ieder op hun eigen wijze, dat een professioneel adviesproces een uniek proces is: de klant heeft een uniek vraagstuk, de adviseur heeft zijn eigen repertoire en er bestaan in een professionele adviesrelatie volgens hen dus niet of nauwelijks standaardoplossingen en producten.

Als grootste gemene deler is uit deze gesprekken naar voren gekomen dat een professionele organisatieadviseur dient te beschikken over:

- *specifieke persoonlijkheidskenmerken*, zoals authenticiteit, drang naar perfectie en nieuwsgierigheid. Een professionele organisatieadviseur is een 'persoonlijkheid' en beschikt derhalve over een persoonlijk repertoire aan technieken, modellen en aanpakken die gebruikt worden om een klant te helpen. Hij handelt dus niet alleen op basis van wetenschappelijke kennis en is dus ook niet persé een wetenschapper. Wat niet wil zeggen dat een professionele adviseur zijn eigen handelen niet moet kunnen verantwoorden;
- *kennis, modellen en theorieën*. Hij moet die kennis kunnen toepassen. Een professionele organisatieadviseur beschikt over deskundigheid betreffende organisatie en strategie en heeft een rationeel analytische notie van de richting die de organisatie opgaat en/of behoort op te gaan en de gevolgen die dat heeft voor de inrichting ervan: organisatiekunde. Daarnaast beschikt een professionele organisatieadviseur over kennis op het gebied van veranderkunde en veranderkundige diagnostiek. Een professionele organisatieadviseur kan de 'match' maken tussen het type problematiek en de daarbij behorende veranderkundige aanpak. Meer en meer wordt van belang dat een adviseur bovendien dient te beschikken over branchekennis;

- *vaardigheden* om een adviesrelatie te kunnen aangaan. Hij moet kunnen diagnosticeren en verbanden kunnen leggen tussen 'richtingsvraagstukken' (strategie) en 'inrichtingsvraagstukken' (structuur en cultuur). Een professionele organisatieadviseur is in staat 'de vraag achter de vraag' op te sporen om daarmee het 'echte' vraagstuk te kunnen benoemen. Hij moet aanpakken en interventies kunnen bedenken, die passen bij het vraagstuk en bij de klant. Het kunnen registreren van veranderingen is een steeds meer gevraagde/vereiste professionele vaardigheid;
- een *beroepsattitude*, die met name blijkt uit het vermogen om te reflecteren op het eigen handelen en het komen tot een eigen oordeelsvorming, onafhankelijk van de klant. De reflectie is erop gericht het bewustzijn te vergroten van de inhoud, van de emotionele kant van het adviesproces en van de aanpak van het adviestraject. In het verlengde hiervan ligt dat een professionele organisatieadviseur weet wat zijn grenzen zijn en zich bewust is van wat hij kan en niet kan. Gericht zijn op de klant en werken en handelen in het belang van de klant is een ander aspect van een beroepsattitude. De klant willen helpen, wat (bijna altijd) inhoudt dat de klant zelf zijn vraagstukken leert oplossen, of oplost. Een professionele organisatieadviseur is volgens het overgrote deel van de 'renommees' belangeloos, heeft geen belang bij de te kiezen oplossing en is dus zuiver in het helpen oplossen van de vraagstukken. Ook al is de deskundigheid van de adviseur op een specifiek gebied groot, toch blijft de professionele organisatieadviseur datgene doen wat in het belang van de klant is. Zo zorgt hij ervoor dat hij op tijd de organisatie verlaat en niet langer blijft dan goed is voor de klant. Hij moet niet opzettelijk waardering nastreven tijdens de opdracht, maar deze krijgen na afloop van de opdracht. Een professionele organisatieadviseur creëert een gelijkwaardige positie ten opzichte van de klant. Die gelijkwaardigheid laat zich onder meer zien wanneer de adviseur de relevante vragen kan stellen, methodieken en concepten kan aanreiken, met behulp waarvan beslissingen kunnen worden genomen en de consequenties kan overzien van eventueel te nemen stappen,

In een meerderheid van de gesprekken benadrukken de geïnterviewden dat een professionele attitude ook blijkt uit de vaardigheden die een professionele adviseur heeft in het kunnen hanteren van tegenstrijdigheden. De volgende zijn genoemd:

de opdracht graag willen	en selectief zijn
ervaring tonen	en onbevangenheid tonen
profilieren	en respecteren
kennisgericht	en klantgericht
meerwaarde tonen	en bescheidenheid
nabijheid	en distantie
accepteren probleemstelling	en compliceren of reduceren
'anders' zijn	en 'hetzelfde' zijn.

116 Retorische aspecten van professionaliseren

Mijn gesprekspartners stellen vast dat advieswerk in het verleden gebaseerd is op criteria, zoals hierboven beschreven en dat dergelijke criteria ook door de Ooa worden uitgedragen naar de leden. De meeste adviseurs met wie ik in dit vooronderzoek heb gesproken hebben mij verteld zich zorgen te maken over de ontwikkelingen die het beroep doormaakt. Zij constateren dat het advieswerk is 'verindustrialiseerd' en 'vercommercialiseerd'. Sommigen spreken zelfs over verloedering van het advieswerk. Vanuit de adviseur of vanuit het bureau waarbinnen de adviseur werkt worden andere dan professionele criteria belangrijker, zoals het realiseren van omzet, winst, marktaandeel en leverage. Men vertelde mij dat het vak minder belangrijk is geworden en dat het bepalen wat kwaliteit is, wordt uitgemaakt in het spel tussen klant en adviseur, waarbij het primaat komt te liggen bij de klant. De klant bepaalt en de klant moet overtuigd worden dat er kwaliteit geleverd wordt met behulp van certificeringen, iso-normeringen. Maar mijn gesprekspartners stellen de vraag of die klant wel in staat is om te beoordelen wat goed is en wat niet en of hij niet moet worden opgeleid om op een goede wijze adviseurs te kunnen inhuren. Overigens laten de meeste van mijn gesprekspartners mij weten geen groot geloof te hebben in certificering van organisatieadviseurs.

Samenvattend kan ik op grond van dit pilotonderzoek twee verschillende opvattingen over advieswerk onderkennen:

- advieswerk is een professie, met de daarbij behorende kwaliteitscriteria, die door het 'vak' en door de adviseur en/of de beroepsgroep worden gedefinieerd;
- advieswerk is een 'commodity', dat wil zeggen een dienst waarbij de klant moet bepalen wat kwaliteit is en daarvoor moet de klant door de adviseur worden beïnvloed.

Volgens de geïnterviewden staat het eerste type advieswerk minder onder invloed van economische fluctuaties en is het minder onderhevig aan de economische wetten van vraag en aanbod, maar wordt het meer gestuurd door professionele wetten. Bij het eerste type advieswerk is het volgens hen belangrijk dat er een goede definiëring is van wat onder kwaliteit wordt verstaan.

Het tweede type werk is wel degelijk trendgevoelig. Zodra de economie wat minder wordt, zo is de opvatting, ziet men dat dit type werk terugloopt.

Om succesvol te zijn in advieswerk dient een bureau een duidelijke keuze te maken voor één van de twee typen. Een dergelijke keuze heeft ondermeer consequenties voor de wijze waarop:

- adviseurs het vak leren: unieke, op de persoon gerichte opleidingen, met grote aandacht en veel tijd voor reflectie, learning on the job, coaching en intercollegiale consultaties, versus een vast opleidingsprogramma, met duidelijk omschreven inhoud en bepaald per niveau wat er gevolgd kan, mag en moet worden.
- het bureau haar marketing aanpakt ('naam op naam'-beleid versus folders, brochures, recepties aflopen, etc),

- haar interne structuur vorm geeft (een maatschapstructuur versus een NV met (externe) aandeelhouders) en
- het management haar aandacht richt op professionele criteria en weet dat groei lang niet altijd meer succes betekent, of op het ontwikkelen van business.

Niet alleen moet een bureau een heldere keuze maken welk type werk men als 'core business' beschouwt, maar ook de beroepsvereniging dient deze keuze te maken, zo is de algemene opvatting. Wanneer de beroepsvereniging advieswerk ziet als een professie dan vraagt dit om heldere keuzen in het beleid en dus dienen Ooa en wellicht ook ROA expliciet te zijn over welke kwaliteit een klant kan verwachten van een organisatieadviseur. In die zin is een beroepsvereniging elitair, aldus de algemene opinie van de geïnterviewden.

Conclusie van het pilotonderzoek

Ik heb de gesprekken met mijn gereputeerde collegae als open en informatief ervaren en mijn gesprekspartners voelden zich sterk bij het onderwerp betrokken en wilden daar graag hun mening over geven.

In het licht van mijn onderzoeksvraag, die zich reeds sterk aan het wijzigen is, vind ik de uitkomsten van de gesprekken interessant. Inhoudelijk ben ik niet veel nieuwe gezichtspunten tegengekomen, maar ik ben bevestigd in de gedachte dat 'professionalisering' een thema is dat nog steeds veel reacties losmaakt. De gesprekken geven mij echter opnieuw geen antwoord op de vraag waarom het proces van beroepsvorming zo moeilijk verloopt bij organisatieadviseurs. Evenmin heb ik een bevredigende verklaring voor de toenemende heterogeniteit binnen de beroepsgroep gekregen (zie hoofdstuk twee en de 'twee opvattingen' in deze gesprekken), terwijl professionaliseringsinspanningen juist gericht lijken te zijn op het creëren van homogeniteit. Uit dit vooronderzoek blijkt mij wel, dat er kennelijk een hoge mate van gemeenschappelijkheid bestaat bij mijn gesprekspartners over de persoon van een professionele organisatieadviseur, over datgene wat hij moet kennen en kunnen en hoe hij dient te werken aan zijn vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling. Deze overeenkomsten vind ik opmerkelijk, omdat deze constatering haaks lijkt te staan op wat er in de praktijk waarneembaar is. In de eerste twee hoofdstukken heb ik immers moeten vaststellen dat professionaliseringsdiscussies bij organisatieadviseurs maar niet tot een brede consensus leiden.

Daarbij komt nog, dat mijn gesprekspartners mijns inziens te beschouwen zijn als heel verschillende adviseurs, redenerend vanuit verschillende achtergronden en werkzaam binnen uiteenlopende adviespraktijken. Deze verrassende eensgezindheid doet mij eens te meer inzien dat mijn oorspronkelijke vraagstelling niet meer houdbaar is. Allereerst wil ik echter deze eensgezindheid proberen te begrijpen.

Het is mogelijk dat het thema 'professionaliseren van organisatieadviseurs' mensen

118 Retorische aspecten van professionaliseren

eenvoudig kan verleiden om daar breedvoerig over te spreken in algemene, abstracte bewoordingen. Symptomatisch hiervoor is dat de gesprekken vrij snel het karakter kregen van een betoog of 'college'. Ik bedoel daarmee, dat mijn gesprekspartners in algemene termen spreken over dit thema, daar uitgesproken opvattingen over kenbaar maken en dat deze gesprekken nogal eens de vorm krijgen van een monoloog. Dikwijls is mij uitvoerig uitgelegd wat er onder een 'professionele organisatieadviseur' moet worden verstaan. Hierbij valt mij op dat ook mijn gesprekspartners, vergelijkbaar met hetgeen ik in de literatuur ben tegengekomen, lijken uit te gaan van een gehomogeniseerd, en misschien ook wel enigszins geïdealiseerd, begrip 'organisatieadviseur'. Ook hier kom ik tegen dat zij een (ideaal)beeld van 'de organisatieadviseur' scheppen en erop wijzen dat de realiteit zich maar niet aan dat beeld wil aanpassen. Ik heb na deze gesprekken sterk het vermoeden gekregen dat, wanneer organisatieadviseurs spreken over professionaliseren, de woorden en de taal die gehanteerd worden een sterke gelijkenis vertonen. Het zijn min of meer dezelfde teksten die steeds worden uitgesproken en het taalgebruik kan getypeerd worden als abstract. Gezien de tamelijk uiteenlopende achtergronden van mijn gesprekspartners is het echter zeer de vraag of dit abstracte taalgebruik wel verwijst naar eenzelfde beleving en naar eenzelfde professionele werkelijkheid. Wanneer iemand bijvoorbeeld zegt dat een professionele organisatieadviseur moet beschikken over veranderkundige en interventiekundige kennis, dan zal iedereen het daar wel over eens zijn. De vraag wat daarmee precies wordt bedoeld blijft echter onbeantwoord en ik raak er steeds meer van overtuigd dat in professionaliseringsdiscussies dergelijke begrippen kunnen verwijzen naar verschillende werelden. Een andere illustratie van dit vermoeden is dat ik in dit pilotonderzoek heb gemerkt dat een adviseur die bekend staat te werken met multiparadigmatische aanpakken en vooral gericht is op 'leren', ongeveer dezelfde taal spreekt als een adviseur die vanuit een expertmatige, bedrijfskundige invalshoek werkt en in zijn advieswerk gericht is op het behalen van resultaten. Beiden spreken over 'professionaliseren' en stellen 'professionaliseren' centraal in hun verhaal.

Wat bovendien opvalt, is dat er van enige twijfel en reflectie nauwelijks sprake lijkt te zijn. Slechts heel zelden is er tijdens de gesprekken aan mij gevraagd welke opvattingen ik over dit thema heb. Van een dialoog tussen twee collega's over een lastig onderwerp als 'professionaliseren' was dan ook in dit vooronderzoek geen sprake, zo realiseer ik mij nu. Ook dit stemt overeen met één van mijn conclusies, na bestudering van de literatuur (zie hoofdstuk twee). Ik heb mij toen reeds verbaasd over het verschijnsel dat auteurs, die schrijven over professionalisering van de organisatieadviseurs dikwijls niet of nauwelijks ingaan op wat reeds eerder daarover is geschreven. Ook toen moest ik constateren dat uitspraken dikwijls privé-beschouwingen zijn zonder empirische toetsing of verankering.

Kortom deze gesprekken brengen mij enerzijds niet veel verder in het begrijpen van

de wijze van professionaliseren van 'organisatieadviseurs'. Sterker nog, nu ik de opvattingen van mijn gesprekspartners naast elkaar leg verwonder ik er mij in eerste instantie nog meer over dan voorheen dat organisatieadviseurs zo moeilijk tot consensus kunnen komen in een proces van beroepsvorming. Er is hier sprake van een paradox. Uit het pilotonderzoek blijkt dat de overeenkomsten in opvattingen inhoudelijk groter zijn dan de verschillen, terwijl de praktijk laat zien dat er bepaald niet gesproken kan worden van het realiseren van 'closure' binnen de wereld van organisatieadviseurs.

Anderzijds brengen deze gesprekken mij wel verder in het herpositioneren van mijn onderzoek. Heb ik, na analyse van de literatuur, van tijd tot tijd de indruk gehad dat ik begon vast te lopen met mijn onderzoeksvraag, het is vooral naar aanleiding van deze pilotgesprekken geweest dat ik mij realiseerde dat ik op zoek moest naar een heel andere invalshoek.

Een irreflexieve opmerking. Ik heb deze gesprekken in deze fase van het onderzoek gevoerd vanuit mijn aanvankelijke vraagstelling, namelijk antwoorden zien te krijgen op de vraag 'wat is een professionele organisatieadviseur?' Ik had toen nog de verwachting dat gereputeerde adviseurs mij wellicht een mogelijke ingang zouden kunnen verschaffen om dé professionele wereld te ontdekken. Vanuit een andere invalshoek, met name vanuit het perspectief van Weick, heb ik naderhand geleerd de gesprekken van adviseurs over 'professionaliseren' op te vatten als 'accounts' van een organiseringsproces. In dit pilotonderzoek heb ik mijn gesprekspartners geselecteerd op basis van hun vermoede reputatie om die ingang te kunnen krijgen. Later ben ik pas gaan begrijpen dat deze reputatie in retorische zin gevestigd wordt door het aanbrengen van verschil tussen 'ideaal' en 'werkelijkheid'. In de navolgende paragrafen zal ik dit perspectief gaan uitwerken.

4.2 NAAR EEN ANDERE ONDERZOEKSSTRATEGIE

Voordat 'een ander onderzoeksperspectief' wordt besproken, vat ik mijn zoektocht tot nu toe nog eens samen.

Het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs heeft reeds geruime tijd mijn belangstelling. Door onderzoek te doen wil ik een bijdrage leveren aan dit proces omdat ik mij verwonder. In de vorige hoofdstukken heb ik aangegeven hoe mijn aanvankelijke onderzoeksstrategie zich is gaan wijzigen. Gezien vooral de conclusies uit het theoretische hoofdstuk over 'professies en professionaliseren' (zie hoofdstuk drie) is er geen éénsluitende professionaliseringstheorie over het verloop ervan beschikbaar, die richting geeft aan een heterogene beroepsgroep om zich te professionaliseren. Uit de theorie blijkt dat er niet gesproken kan worden over één begrip 'professie'. Daarnaast heb ik ook geen éénsluitende definitie van dé organisatieadviseur en daarom kan ik geen afbakening maken van het beroepsveld.

120 Retorische aspecten van professionaliseren

Toch kan ik moeilijk ontkennen dat 'professionaliseren van organisatieadviseurs' een thema of een proces is dat in zeker opzicht 'echt' bestaat. Velen praten erover en het houdt al decennia de gemoederen van sommigen bezig. Echter, het is mij ook duidelijk geworden dat hoe meer er over deze onderwerpen wordt geschreven en gepraat, hoe meer mensen ervan uit lijken te gaan dat deze begrippen een éénduidige, objectief kenbare werkelijkheid representeren en dat die werkelijkheid in kaart gebracht kan worden. 'Organisatieadviseur' en 'professionaliseren' zijn hypothetische constructen geworden, met veel surplusbetekenis en ik blijf mij verbazen waarom mensen erover blijven discussiëren en schrijven, terwijl dit niet tot waarneembare voortgang leidt in een professionaliseringsproces. Waarom heb ik daar zelf ook jaren aan meegedaan? Wat zou de functie zijn voor een participant om op deze wijze aan een op zichzelf vastlopende discussie te gaan deelnemen? Welk voordeel ziet een auteur wanneer hij een artikel schrijft waarin hij wederom een classificatie geeft van adviseurs, of opnieuw een pleidooi houdt voor het certificeren van adviseurs?

Allereerst moet worden vastgesteld dat professionaliseringsdiscussies zich bewegen tussen twee uitersten en dat deze zich laten zien als een paradox. Hoe meer, bijvoorbeeld, het beleid van de beroepsvereniging aanstuurt op een definiëring en regulering van het vak middels het vaststellen van een Body of knowledge, een stringenter ledenbeleid en heldere profilering naar buiten, hoe meer er een divergerende beweging ontstaat. Enerzijds heb ik in de discussies een grote mate van heterogeniteit waargenomen. Deze heterogeniteit lijkt zelfs toe te nemen en discussies leiden in ieder geval niet tot conclusies en consensus. Anderzijds blijf ik nadrukkelijk pogingen zien om van die heterogeniteit een identificeerbaar geheel te maken. Men blijft praten over 'het vak' en over 'het beroep', terwijl het de vraag is wat er onder 'het vak' moet worden verstaan en of er überhaupt nog wel van een beroepsgroep kan worden gesproken. Dergelijke professionaliseringsdiscussies worden gevoerd vanuit een op 'closure' gerichte denk- en onderzoeksstrategie en deze strategie loopt vast. Een onderzoek onder organisatieadviseurs die gezien kunnen worden als representatief voor de beroepsgroep en vervolgens inventariseren wat onder 'professioneel', 'professie' en 'organisatieadvieswerk' moet worden verstaan is gezien mijn vraagstelling, daarom niet goed mogelijk. Ik kan geen homogeniserende theorieën en methoden gebruiken om ambigue begrippen te onderzoeken. Op basis van de literatuur die ik in de vorige hoofdstukken heb besproken is mijn uitgangspunt van denken geworden dat verschijnselen als 'professie', 'professionaliseren' en 'organisatieadviseur' niet verwijzen naar een éénduidige wereld en dat ze dus niet kant-en-klaar liggen te wachten om door een onderzoeker te worden 'onderzocht'.

Ten tweede valt het op dat de professionaliseringsdiscussies sterk lijken op een voortdurende strijd om dé waarheid te ontdekken en om daarmee te komen tot een homogene beroepsgroep. Het beroepsvormingsproces wordt nogal eens wordt gekenmerkt

door een ontische, reïficerende denkstrategie. Het begrip 'organisatieadviseur', maar ook het begrip 'professie' wordt dikwijls voorgesteld alsof het om een concrete structuur c.q. een definieerbare groep gaat met daarbinnen concrete processen en activiteiten. Niet alleen het pilotonderzoek, als ook de literatuur over organisatieadviseurs zijn te herleiden tot vertogen die betrekking hebben op het wezen van organisatieadvies, met als doel vast te stellen wie wél en wie niet tot de beroepsgroep behoren. Guba en Lincoln formuleren het als volgt: "ontological questions refer to what kind of being is the human being and what is the nature of reality" (Guba en Lincoln, 1994).

Dit positivistische denken laat zich in professionaliseringsdiscussies ondermeer zien doordat begrippen als 'organisatieadviseur' en 'professie' dikwijls gebruikt of geïnterpreteerd worden alsof zij een entiteit zijn. Men spreekt in dit verband over het 'reïficieren' van begrippen. De 'professie' of 'het vak' en 'de organisatieadviseur' worden zodanig geïnterpreteerd dat deze begrippen een gegeven vormen, "... dat eeuwigheidswaarde lijkt te bezitten en die in de tijd onveranderbaar zijn, die samenhang vertonen en die mensen kan dwingen tot bepaalde handelingen" (Van Dijk, 1989). Uitspraken als 'organisatieadviseurs vormen de zesde macht' en 'het vak vraagt om certificering' en 'de professie is nog jong' zijn daarvan illustraties.

Het is een menselijke neiging om abstracte begrippen te voorzien van eigenschappen en de functie van het 'verdingen' of reïficieren is dat mensen hun wereld vanzelfsprekend maken. Het gevaar van reïficates is echter dat zij voortdurend herbevestigd worden. Mensen kunnen haast niet meer vanuit een ander perspectief kijken naar eenzelfde fenomeen. Berger & Luckmann (1967) wijzen daar op wanneer zij zeggen dat de wereld via reïficates tot object gemaakt wordt en dat we haar dan niet meer begrijpen als een geheel van menselijke relaties. "Niet menselijke, inerte facticiteit", zo stellen ze, is de oriëntatie in discussies over de wereld. Deze wijze van kijken verhindert ons vermogen om sociale processen te begrijpen. Zij waarschuwen hier voor het verschijnsel dat mensen 'vergeten' dat ze in een wereld leven die deels door hen zelf is gemaakt. Berger heeft dit in een eerdere publicatie een proces van vervreemding genoemd, wanneer hij aangeeft dat mensen geneigd zijn om de verbinding tussen producent en product te verbreken. We herkennen in de resultaten van onze activiteiten niet meer het gegeven dat we ze zelf hebben geproduceerd. (Berger en Pullberg, 1965).

De vele beschouwingen, definities en theorieën over 'de organisatieadviseur' zijn te typeren als het maken van reïficates. Van 'organisatieadviseur' wordt een begrip, een 'ding' gemaakt, met min of meer éénduidige kenmerken en de vooronderstelling is dat de organisatieadviseur ook als zodanig bestaat en dat daar over dus zinvol geschreven en/of gediscussieerd kan worden. Ik krijg langzamerhand het idee dat mensen dat misschien wel doen om zich te kunnen positioneren in een veld, waarvan de contouren nauwelijks zijn vast te stellen.

Dikwijls analyseren mensen de complexe advieswereld door overeenkomsten te

122 Retorische aspecten van professionaliseren

benoemen tussen typen adviseurs om enig houvast te krijgen, met het gevaar dat de door hen zelf aangebrachte ordening zich gaat voordoen als dé objectieve waarheid. Zij doen dat wellicht om daarmee zichzelf een plek en een positie te kunnen verschaffen.

Alvesson en Deetz komen tot een vergelijkbare conclusie wanneer ze onderzoek willen doen naar het begrip 'leiderschap'. Gezien de vele definities die er bestaan over het begrip 'leiderschap' is hun conclusie: "This diversity means that a coherent definition with universal aspirations may tell us relatively little in terms of the richness and complexity of the phenomena to which it supposedly refers". Zij pleiten er sterk voor om meer openheid over paradigmatische vooronderstellingen, methodologische voorkeuren en ideologische commitments te betrachten dan gebruikelijk is in studies naar leiderschap. "Such openness may involve an interest in understanding local context and the cultural dimensions of leadership and the centrality of language and narrative (discourse) in trying to reveal (or construct) leadership and a sceptical attitude to the 'realness' or at least 'robustness' of leadership" (Alvesson en Deetz, 2000). Vervang het woord 'leadership' door 'organisatieadviseur' en/of door 'professionaliseren' en ik kom tot dezelfde conclusie als Alvesson. Dat pleit voor het innemen van eenzelfde onderzoekspositie.

Ten derde heb ik geconstateerd dat auteurs, en zeker die schrijvers die zelf in een adviespraktijk werkzaam zijn, hun denkbeelden, opvattingen en modellen presenteren zonder dat daar empirisch onderzoek aan ten grondslag ligt. Het zijn persoonlijke overtuigingen die gebaseerd zijn op het generaliseren van eigen ervaringen in eigen omgevingen. Het lijkt wel alsof interactie met anderen niet wordt gezocht. Auteurs gaan niet of nauwelijks in op eerdere publicaties van collega's. Mijn pilotonderzoek bevestigt deze vermoedens en in de gesprekken ben ik eerder monologen tegengekomen dan dat ik een reflecterende en onderzoekende gesprekspartner ontmoette. Er wordt veel gepraat, maar van een echt debat is binnen de wereld van de organisatieadviseurs geen sprake.

Het begint er steeds meer op te lijken dat deelnemers aan de professionaliseringsdiscussies een optelsom zijn van met zichzelf communicerende individuen en voor zover er al enige convergentie en consensus bestaat, is deze vooral retorisch van aard. Slechts zelden heb ik in mijn zoektocht naar het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs een pleidooi gehoord voor meer evaluerend en validerend onderzoek.

Ook Eccles en Nohria (1992) komen in 'Beyond the Hype' tot een vergelijkbare conclusie, wanneer zij zeggen dat vele begrippen in de managementliteratuur onvolgende de feitelijke situatie weergeven. Datgene wat er gezegd en geschreven wordt over organisatieadviseurs is, in navolging van Eccles en Nohria, te beschouwen als retoriek en voorzover er sprake is van kennisclaims worden deze niet gerechtvaardigd

door empirisch onderzoek. Ik heb al eerder opgemerkt dat het erop lijkt dat vele auteurs met hun artikelen eerder impliciet of expliciet pogen hun eigen maatschappelijke positie te versterken dan dat zij een bijdrage leveren aan een professionaliseringsproces.

Op basis van de theorieën over beroepsvorming heb ik in hoofdstuk drie geconcludeerd dat er drie elementen te onderkennen zijn die een proces van professionaliseren kenmerken. Een professionaliseringsproces is een *convergerend* proces, waarbij mensen die menen hetzelfde beroep uit te oefenen trachten met elkaar steeds verder en nauwer te omschrijven wat hun vak wel is en niet is. Het gaat daarbij, en dat is het tweede element, om *consensus* te bereiken over vooral een Body of knowledge and skills. Om uiteindelijk een al dan niet formele legitimering van het beroep of de professie in de maatschappij te verkrijgen dient deze Body of knowledge voortdurend *geëvalueerd* en *gevalideerd* te worden. Het expliciteren van vooronderstellingen en het reflecteren over het eigen handelen zijn hiervoor belangrijke instrumenten. Dit is het derde kenmerk van beroepsvorming.

Noch de literatuur, noch de gesprekken uit het pilotonderzoek reflecteren een professionaliseringsproces waarbinnen bovenstaande elementen te herkennen zijn. Als de discussies en publicaties van (schrijvende) adviseurs over 'professionaliseren van organisatieadviseurs' geen bijdragen blijken te zijn aan een proces van beroepsvorming, dan doet de vraag zich voor wat dan wel de functie ervan is. Mijn vermoeden is dat via retorische vertogen schrijvende en discussiërende adviseurs ons willen blijven overtuigen van het bestaan van *convergentie* en *consensus* binnen de wereld van organisatieadviseurs, terwijl de praktijk zo anders is. In die retorieken worden persoonlijke aannames en vooronderstellingen nauwelijks geëxpliciteerd en verwijzingen naar processen van *evaluatie* en *validatie* ontbreken dikwijls.

Gezien deze conclusie ligt het voor de hand om een andere benadering te kiezen wanneer ik het proces van beroepsvorming onder organisatieadviseurs wil verkennen en begrijpen.

Ik zal in deze studie dé organisatieadviseur opvatten als een heterogene categorie en ik zal op zoek gaan naar de verschillen. De diversiteit aan opvattingen en de ambiguïteit van wat onder 'professionaliseren van organisatieadviseurs' moet worden beschouwd neem ik serieus en ik zal niet zozeer trachten daar overeenkomsten uit te destilleren.

Om dit te kunnen achterhalen is kwalitatief, inductief onderzoek via de bril van het sociaal constructivisme het nieuwe perspectief. De vraag wordt nu hoe organisatieadviseurs binnen de context van een adviesbureau een professionele wereld construeren. Naast het begrijpen van dit constructieproces is vooral ook de vraag interessant

124 Retorische aspecten van professionaliseren

waarom ze dat op een bepaalde wijze doen: de sociale functie van het constructieproces. Vervolgens kan geanalyseerd worden of dit constructieproces de kenmerken vertoont van elementen van een professionaliseringsproces.

Onderzocht gaat worden of convergentie, consensus, evaluatie en validatie als kenmerken van een professionaliseringsproces misschien impliciet in de aard van de werkzaamheden verscholen liggen. Met andere woorden, kom ik in de verhalen ('accounts')⁶ die adviseurs mij vertellen binnen de context van een bureau erachter hoe adviseurs omgaan met de variëteit aan opvattingen over 'de organisatieadviseur', over 'professionaliteit', over 'het vak', etc.

Ik neem de verhalen die adviseurs mij vertellen als object van onderzoek en ik denk daarmee een opening te vinden om op een andere wijze het proces van professionaliseren van organisatieadviseurs te benaderen. Een dergelijke onderzoeksbenadering kan wellicht tevens een nieuw perspectief bieden op het onderzoek dat beroepssociologen plegen te doen. Empirisch te werk gaan is daarbij een noodzaak en sommige auteurs (Czer-niawska, 1999; Ernst en Kieser, 2000; Bolweg, 2000; de Caluwé, 2001) wijzen ook op het feit dat empirisch onderzoek tot nu toe weinig heeft plaats gevonden. Na analyse van deze verhalen zal blijken of bovenstaande bevindingen bevestigd kunnen worden.

Om het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs te begrijpen en om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden ben ik tot het inzicht gekomen dat ik in ieder geval de vooronderstelling moet loslaten dat er achter deze begrippen een directe, éénduidig te benoemen werkelijkheid schuil gaat. Ook moet ik mij niet met één van die standpunten vereenzelvigen als ik juist de verschillen ertussen wil begrijpen en me de vraag wil stellen hoe adviseurs hun eigen werkelijkheden produceren en welke functie het voor betrokkenen heeft om 'professionaliseren' en 'organisatieadvieswerk' van een bepaalde, specifieke inhoud te voorzien. Dit vraagt om een zodanig perspectief dat de onderzoeker geen positie inneemt in dit proces zelf en daardoor een belangstellende buitenstaander wordt. Ik richt mij niet langer op de vraag **wat** 'professionaliseren van organisatieadviseurs' is, maar stel de vraag **hoe** men erover denkt en spreekt, dus hoe men zijn 'professionele werkelijkheid' produceert. Inzicht in gehanteerde denkstrategieën zou wel eens een andere dimensie kunnen geven aan de discussies over professionaliseren van organisatieadviseurs. Deze gedachte boeit mij steeds meer.

Ik kies voor een sociaal constructivistisch perspectief. De redenen daarvoor liggen besloten in de conclusies die ik heb moeten trekken op grond van mijn persoonlijke waarnemingen, het literatuuronderzoek en het pilotonderzoek. Deze conclusies over het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs geef ik hier nog eens beknopt weer.

6. In paragraaf 4.4 zal het begrip 'verhaal' of 'account' nader worden toegelicht.

De wetenschappelijke benaderingen van 'professies' en 'professionaliseren' die ik in hoofdstuk drie heb besproken, gaan uit van een omschrijfbaar beroep, over de grenzen waarvan enige overeenstemming bestaat. Ook gaan zij uit van identificeerbare beroepsgroepen, bestaande uit beroepsbeoefenaren. Ik heb nu een benadering nodig die mij helpt te begrijpen hoe éénvormigheid, respectievelijk veelvormigheid wordt geproduceerd.

Om het proces van beroepsvorming van organisatieadviseurs te begrijpen verschuift de focus van mijn onderzoek naar vragen als: "hoe construeren adviseurs een professionele werkelijkheid en welke organiseerprincipes liggen ten grondslag aan verschijnselen als 'organisatieadviseur' en 'professionaliseren' binnen een bureaupraktijk?". "Wat is de sociale functie van het voeren van discussies over professionaliseren, van het professionaliseringsdebat, zoals dat plaats vindt binnen de context van een adviesbureau?". De oriëntatie van de onderzoeker ligt daarbij niet zozeer op 'dingen', zoals 'de organisatieadviseur', 'professionaliseren', op de beroepsvereniging of op de Body of knowledge en 'gedragcodes'. De focus is gericht op 'productieprocessen', waarbinnen mensen in interacties, redeneringen en vooronderstellingen met elkaar een professionele werkelijkheid maken.

In de volgende paragraaf komt de theoretische positionering van het onderzoek aan bod. Het sociaal constructivistisch perspectief wordt hier nader uitgewerkt en in algemene zin zal de kritiek op dit perspectief worden besproken.

4.3 HET SOCIAAL CONSTRUCTIVISME ALS THEORETISCH PERSPECTIEF IN DIT ONDERZOEK

Wanneer over 'het' sociaal constructivisme gesproken wordt, moeten we ons realiseren dat ook hier sprake is van generaliserend taalgebruik, want het constructivisme kent uiteenlopende tradities en verschillende vormen. Ik vat het sociaal constructivisme in dit proefschrift vooral op als een representatie van een stroom van verschillende theorieën en daarmee verbonden onderzoeksmethoden. In het sociaal constructivisme komen de moderne kritische theorie, het interactionisme, de ethnomethodologie en de fenomenologie samen om sociale verschijnselen te onderzoeken. Alle pogen om sociale verschijnselen anders te begrijpen dan de positivistische traditie doet. Het sociaal constructivistisch perspectief maakt het mogelijk te begrijpen hoe verschillen in opvattingen over, bijvoorbeeld, 'professionaliseren' en 'de organisatieadviseur' worden geproduceerd. Daarbij is de vraag niet aan de orde welke opvatting meer 'waar' is, maar is de focus vooral gericht op de wijze waarop opvattingen worden geproduceerd. Passend bij dit theoretisch onderzoeksperspectief zijn methoden van onderzoek ontwikkeld, die erop gericht zijn onderzoeksdata te verzamelen en te analyseren met als doel te kunnen begrijpen hoe mensen werkelijkheden produceren (zie hiervoor par. 4.5.1).

126 Retorische aspecten van professionaliseren

Wat wij mensen ervaren als de werkelijkheid wordt vanuit het sociaal constructivistisch perspectief beschouwd als een resultante van voortdurende interactie. Mensen creëren in interactie met elkaar de wereld om hen heen en houden die werkelijkheid in stand. Werkelijkheden worden vanuit dit perspectief niet gezien als objectieve gegevens, die buiten ons zelf bestaan en die onderzocht kunnen worden met behulp van de juiste wetenschappelijke meetinstrumenten; zij kunnen alleen worden begrepen als het resultaat van menselijk denken en handelen.

Berger en Luckmann (1966) formuleren het in hun klassiek geworden boek 'The Social Construction of Reality' aldus: "... social order is a human product, or, more precisely, an ongoing human production ... Social order is not biologically given [and] also not given in man's natural environment, though particular features of this may be factors of a social order (for example, its economic or technological arrangements). Social order is not part of the 'nature of things' and it cannot be derived from the 'laws of nature'. Social order exists only as a product of human activity ... Both in his genesis (social order is the result of past human activity) and in its existence in any instant of time (social order exists only and in so far human activity continues to produce it) it is a human product".

'Werkelijkheden' zijn dus vanuit het sociaal constructivistisch perspectief gezien het resultaat van interactieprocessen tussen mensen en 'werkelijkheden' kunnen daarvoor verschuiven in de tijd en kunnen verschillen van situatie tot situatie of van context tot context. Zo heeft het verschijnsel 'organisatie' of 'gezin' een andere betekenis dan 50 jaar geleden en verwijst het in Nederland naar iets anders dan in, bijvoorbeeld, Japan. Hetzelfde zou gezegd kunnen worden van 'organisatieadviseur' of 'professionaliseren'. Zo heb ik, gedurende vele internationale congressen, waarin men trachtte te komen tot een wereldwijd omvattend systeem van certificeren van dé organisatieadviseur, dikwijls het gevoel gehad dat de delegaties van de verschillende landen voortdurend dezelfde woorden gebruikten, terwijl deze woorden verwezen naar volstrekt verschillende werkelijkheden.

In een sociaal constructivistische benadering zijn er ook 'waarheden', bestaat er ook een 'werkelijkheid', maar de vooronderstelling is dat die 'waarheid' en 'werkelijkheid' niet verwijzen naar een daarmee corresponderende objectieve wereld, maar dat ze bestaan binnen een context en gelden voor de individuen die haar binnen die context produceren. Er wordt niet gesproken over een objectieve werkelijkheid, maar over een geobjectiveerde werkelijkheid. Binnen een context maken mensen met elkaar afspraken over wat zij voor 'waar' houden en zij doen dat omdat zij erin geloven en omdat dit functioneel blijkt te zijn. Weick (1979a) komt tot een vergelijkbare opvatting wanneer hij zegt dat "an organization is a body of thought, thought by thinking thinkers".

De aanleiding voor het hanteren van een ander onderzoeksperspectief is de consta-

tering dat er zoveel verschillende betekenissen van 'organisatieadviseur' en van 'professionaliseren' in omloop zijn, dat we kunnen spreken van meerdere professionele werkelijkheden. Om te begrijpen hoe het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs verloopt wordt een theoretisch perspectief in dit onderzoek gehanteerd waarbij woorden als 'organisatieadviseur', 'organisatieadvies', 'professie' en 'professionaliseren' sociaal geconstrueerd zijn en waarbij 'professionele werkelijkheden' worden beschouwd als het resultaat van een dialoog of van een onderhandelingsproces tussen adviseurs binnen een context. Binnen verschillende contexten, zoals een beroepsvereniging, een bureau, een opleidingsinstituut en een universiteit, kan 'professionaliseren' telkens iets anders 'zijn'. Want 'professionalisering' verwijst vanuit dit perspectief gezien niet naar een externe institutie, maar eerder naar de sociale processen binnen een organisatie. De wijze waarop adviseurs verhalen vertellen over 'professionaliseren' geeft dus inzicht in de redeneringen en vooronderstellingen (productieprocessen van werkelijkheden) binnen die organisatie of dat bureau.

4.3.1 Kritiek op het sociaal constructivisme

Theorieën en onderzoeksmethoden die als sociaal constructivistisch worden gezien laten de vooronderstelling los dat er een éénduidige betekenisvolle werkelijkheid bestaat, die onafhankelijk is van mensen en hun interacties. Mensen creëren door middel van taal in interactie met elkaar hun werkelijkheid. De zintuiglijke werkelijkheid is betekenisloos tot het moment dat mensen er betekenis aan geven. Kennis is daarmee altijd contextafhankelijk en de werkelijkheid is meervoudig. Sociaal constructivistisch onderzoek is dan ook niet op zoek naar de meest waarschijnlijke werkelijkheid buiten alles en iedereen om, nee, zij ontkent het bestaan ervan zelfs. Constructies kunnen niet getoetst worden aan een objectieve werkelijkheid, maar alleen aan elkaar, want er kunnen immers meerdere werkelijkheden naast elkaar bestaan.

Theorieën die uit de sociaal constructivistische school komen zijn dikwijls ontstaan als kritiek op het positivistische denken. Positivistische theorieën hebben volgens de critici geen allesomvattende verklaring en oplossing kunnen geven voor sociale problemen en zij concluderen dat het streven naar een allesomvattende theorie moet worden losgelaten. Maar de stelling van het positivistische denken dat ware kennis gebaseerd moet zijn op empirisch verifieerbaar onderzoek riep misschien wel de meeste reacties op. Daarbij moet wel bedacht worden dat de kritiek dat deze uitspraak niet empirisch getoetst kan worden, overigens niet alleen voor het positivistisch denken geldt. Ook het sociaal constructivistische denken is gebaseerd op niet verifieerbare aannames⁷.

7. Overigens wijst Chia (1996) op het gevaar van het denken in paradigma's. De zwakte van Burrell en Morgan, die het sociaal constructivisme als paradigma hebben benoemd, is er volgens Chia in gelegen dat hun matrix, als ordeningsprincipe van de paradigma's, ook op zichzelf in een paradigma moet kunnen worden gevat en dat Burrell en Morgan daar geen argumenten voor hebben.

128 Retorische aspecten van professionaliseren

Zoals gezegd zijn er binnen het sociaal constructivisme verschillende theorieën en scholen te onderkennen. Eén daarvan wordt het ‘radicaal sociaal constructivisme’ genoemd; deze stroming neigt er toe om het onderscheid tussen sociale en materiele werkelijkheid totaal te laten vervallen en alles te beschouwen als een menselijk construct. Deze extreme opvatting gaat er dus vanuit dat, bijvoorbeeld materiele objecten niet bestaan buiten de mens om. Veel kritiek op het sociaal constructivisme is gericht op het extreem doorzetten van dit denken, waarmee alles wordt gerelativeerd en elke werkelijkheid wordt ontkend.

Hacking (2001) constateert dat het concept ‘sociale constructies’ zijn betekenis dreigt te verliezen, indien bijna alles als sociaal geconstrueerd wordt benoemd. Hij stelt dat het nut van een sociaal constructivistische zienswijze dikwijls niet wordt duidelijk gemaakt. Hacking wijst erop dat het sociaal constructivisme erop gericht is om die sociale interacties bloot te leggen en te analyseren, die geleid hebben tot het ontstaan van een of andere entiteit X. Een sociaal constructivistische benadering heeft volgens hem geen zin wanneer overduidelijk is dat X een sociale afspraak is. Het is bijvoorbeeld niet echt nieuws te zeggen dat ‘geld’ gebaseerd is op een sociale afspraak. Een sociaal constructivistische benadering is nuttig wanneer er gedaan wordt alsof X nu éénmaal zo is. Hacking komt met de volgende spelregels:

- (o) X lijkt onvermijdelijk, X is nu eenmaal zo
- (1) X is niet onvermijdelijk, het had ook anders kunnen zijn, er is geen deterministische relatie van één of andere oorzaak Y naar gevolg X
- (2) X is negatief, we hebben last van X
- (3) Het zou beter zijn als X verdween (daartoe moeten we X ontmaskeren of deconstrueren)

Het is van belang een onderscheid te maken tussen concrete, feitelijke standen van zaken (bijv. ziek zijn, een steen, het gooien van een bal, de kindertijd, etc.) en ideeën, begrippen, verhalen, classificaties. Voor concrete standen van zaken geldt dat daar in het dagelijkse leven in het algemeen wel overeenstemming over bestaat en er wordt dus niet getwijfeld aan ‘harde feiten’ zoals: het regent, iemand ziet er ziek uit, iemand is kind, man of vrouw, etc. Hacking zegt dat het niet zozeer het product X is dat centraal dient te staan in de analyse, maar het ‘idee’ dat X bestaat. Hij geeft verschillende voorbeelden, zoals deze: vrouwelijke vluchtelingen zijn niet sociaal geconstrueerd maar de ‘idee’, het concept, de classificatie wel. Aan de classificatie worden vervolgens eigenschappen en attributies toegekend en die gaan een eigen leven leiden. Classificaties worden ervaren als onvermijdelijk en vanzelfsprekend en worden tot werkelijkheid geconstrueerd. Personen worden een categorie en gaan zichzelf als zodanig beschouwen. Bij categorisering hoort ook een bepaalde retoriek en specifiek gedrag en deze bevestigen vervolgens weer het bestaan van de categorie. Het is een zeer complex spel van interacterende variabelen, dat Hacking “classificational

looping” noemt. De manieren waarop wij mensen classificeren gaat interacteren met de mensen die geclassificeerd worden. Dit spel van interactie is object van onderzoek en de deconstructie ervan is nodig om het arbitraire van de classificatie (zie regels o en 1) aan te tonen. Deconstructivistisch onderzoek is erop gericht om de sociale functie en de handelingsgevolgen van een specifieke classificatie te achterhalen om vervolgens alternatieve handelingsmogelijkheden aan te reiken.

Hacking redt hiermee het sociaal constructivisme van een absoluut relationisme en van een absoluut subjectivisme. Hacking houdt zich niet bezig met de vraag of er nu wel of niet een werkelijkheid buiten de mens om is, maar hij stelt dat het slechts zinvol is om die vraag te stellen indien er een X is die niet onvermijdelijk is, zoals gepresenteerd en als die onvermijdelijkheid ons begrip in de weg staat.

Wanneer ik de opvatting van Hacking toepas op het thema ‘professionaliseren van organisatieadviseurs’ is mijn vertrekpunt dat mensen die dikwijls tegen betaling andere mensen helpen of adviseren een objectief vast te stellen activiteit verrichten en dat dit verschijnsel niet gedeconstrueerd behoeft te worden. Echter de categorieën of ‘ideeën’ ‘organisatieadviseur’ en ‘professionaliseren’ lijken mij zeer te voldoen aan de criteria die Hacking stelt en die categorieën beschouw ik dan ook als sociaal geconstrueerd. In het vorige hoofdstuk heb ik frequent gewezen op het verschijnsel van homogeniseren en de zoektocht naar dé organisatieadviseur, terwijl er tegelijkertijd geconstateerd wordt dat het veld heterogeen is. Het lijkt mij zinvol om de manieren te onderzoeken hoe de ‘idee’ professionaliseren en organisatieadviseur wordt geproduceerd en wat de sociale functie van dat productieproces is.

4.3.2 Samenvatting

Ik heb op basis van mijn ervaringen en na een literatuurstudie en een pilotonderzoek geconstateerd dat het proces van beroepsvorming van organisatieadviseurs niet overeenkomt met de kenmerken van wat in de literatuur een professionaliseringsproces wordt genoemd. Om te kunnen begrijpen wat er aan de hand is heb ik opvattingen en uitspraken van adviseurs binnen professionaliseringsdiscussies opgevat als retorische constructies en ben ik terecht gekomen in een sociaal constructivistische wijze van kijken.

Vanuit een sociaal constructivistisch perspectief ga ik een vervolgonderzoek doen en hierbij ga ik van de veronderstelling uit dat er niet sprake is van één professionele werkelijkheid, maar dat adviseurs binnen verschillende sociale contexten (bijv. binnen adviesbureaus) verschillende professionele werkelijkheden construeren. De enige manier om te begrijpen wat adviseurs doen, hoe ze spreken, wat hun opvattingen zijn en waarom ze die hebben, is met adviseurs uit uiteenlopende contexten te gaan praten.

De consequenties van een sociaal constructivistisch perspectief voor mijn vervolgon-

130 Retorische aspecten van professionaliseren

derzoek en dus voor mijn positie als onderzoeker zijn de navolgende:

- Het gaat in dit onderzoek niet om het achterhalen van de waarheid door te meten, beschrijven en/of te beoordelen. Het doel van dit onderzoek is het sociale proces van werkelijkheidsconstructie begrijpen dat leidt tot gedeelde 'definities' van professionaliseren.
- Een werkelijkheid (constructies) kan variatie vertonen. Immers adviseurs kunnen vanuit verschillende contexten uiteenlopende werkelijkheden produceren. In dit opzicht is variëteit en heterogeniteit in betekenissen eerder regel dan homogeniteit. Het begrijpen van verschillen is doel van dit onderzoek.
- Een sociale constructie is het resultaat van een interactief proces tussen mensen. Het interactieve proces zelf wordt hierdoor het object van onderzoek. Wanneer adviseurs in een bepaalde context in een voortdurende wisselwerking tot elkaar staan, moet onderzoek zich focussen op het proces van die interactie.
- Het gevolg voor de positie van de onderzoeker is dat hij zich naar het te onderzoeken veld opstelt als een geïnteresseerde buitenstaander. Ik beschik, voorafgaand aan dit vervolgonderzoek, niet over een model of een kader waarlangs de inhoudelijke resultaten van het onderzoek kunnen worden geanalyseerd en geïnterpreteerd. Ik zal proberen mijn eigen opvattingen over wat een professionele organisatieadviseur is en wat hij behoort te doen 'tussen haakjes' te zetten.

In dit vervolgonderzoek is dus niet meer het uitgangspunt dat 'professionaliseren' en 'organisatieadviseur' werkelijkheden representeren die éénduidig en onderzoekbaar zijn. Ik ga op zoek naar antwoorden op de vraag hoe adviseurs hun professionele werkelijkheden scheppen. In dit onderzoek is dus aan de orde hoe adviseurs hun beroepswerkelijkheid creëren. In de volgende paragraaf zal ik, gebruikmakend van het gedachtegoed van de Amerikaanse theoreticus Weick, een sociaal constructivistische grondslag voor mijn onderzoek ontwikkelen.

Weick is een theoreticus die, zich baserend op verschillende bronnen, heeft beziggehouden met de wijze waarop mensen 'organisatie' aanbrengen in een onvoorspelbare wereld die bestaat uit ruwe, betekenisloze data. Zijn theorie is te beschouwen als een toepassing van sociaal constructivistische uitgangspunten in het domein van de organisatie-theorie. Weick zelf spreekt over zijn theoretisch perspectief als een 'theory about theorizing' (Weick, 1979). Omdat ik wil weten hoe organisatieadviseurs professionele werkelijkheden construeren zal ik deze metatheorie gebruiken als een interpretatief raamwerk. Door deze theoretische lens zal ik naar mijn onderzoeksopzet kijken en zal ik vervolgens de data die uit het onderzoek worden verkregen gaan ordenen.

4.4 THEORIE VAN WEICK ALS ANALYTISCH RAAMWERK

Vanuit een sociaal constructivistisch perspectief zijn 'professie', 'organisatieadviseur', 'het vak' en 'professionaliseren' producten van menselijke activiteit en menselijke interactie. In plaats van te denken in structuren, entiteiten, persoonlijkheidseigen-

schappen en traits, denkt het constructivisme in processen van interactie en constructie. Object van onderzoek is niet langer 'een beroepsgroep', 'de organisatieadviseur' of 'advieswerk', maar object van onderzoek worden de interacties tussen mensen en hun 'productiewerk', in dit geval van mensen die zich organisatieadviseur noemen en hun omgevingen.

Het gevolg van dit uitgangspunt is dat, verhalen van 'actoren'⁸ zijn op te vatten als een verslag ('account') van de interacties die zij hebben gehad. In verhalen van adviseurs over, bijvoorbeeld, 'professionaliseren' laten zij zien hoe zij in interactie met anderen hun professionele werkelijkheid produceren. Adviseurs definiëren hun beroepsopvattingen in wisselwerking met voor hen relevante actoren: collega's, klanten, bureaus, beroepsorganisaties en mogelijke anderen. Met andere woorden, ik ga onderzoeken hoe binnen adviesbureaus 'professionaliseren' tot een realiteit, tot een begrip komt, dat waarde heeft voor adviseurs en waarmee adviseurs werken. Productie van werkelijkheden is een sociaal proces en heeft dan ook een sociale functie. Met de sociale functie bedoelen we dat mensen hun werkelijkheid binnen een context niet toevallig op een bepaalde manier produceren, maar zij willen daarmee iets uitdrukken of bereiken. Door een werkelijkheid op een bepaalde wijze te produceren worden bepaalde handelingen mogelijk of juist onmogelijk. Dit onderzoek wil verschillende 'werkelijkheden' over 'professionaliseren' op het spoor komen en daarbij aangeven hoe deze worden geproduceerd en welke de sociale functies daarvan kunnen zijn. Wanneer ik begrijp hoe en waarom professionele werkelijkheden binnen contexten ontstaan, kan ik vermoedens uiten en uitspraken doen over het verloop van beroepsvorming.

Misschien is Karl Weick wel degene die het proces-denken de laatste dertig jaar het meest uitgesproken heeft gerepresenteerd. Verschillende studies in ons land hebben Weick's standaardwerk, 'The social psychology of organizing' uit 1979, als uitgangspunt genomen (o.a. Hoekstra, 1982; De Laat, 1983; Maas, 1988; Bolk, 1989; Van Dijk, 1989; Voogt, 1990; Jonker, 1993; Van Dongen, et al 1996; Wierdsma, 1999; Slagmolen, 2004).

De vraag die Weick zich stelt is hoe mensen met elkaar een werkelijkheid creëren, die zij achteraf gezien als geordend en georganiseerd ervaren en benoemen. Mensen maken hun werkelijkheid doordat ze een actieve rol spelen in het richten van hun aandacht op bepaalde veranderingen en zij scheppen, door communicatie met anderen, orde in een chaotisch omgeving. Weick beschouwt mensen en vooral zich organiserende mensen als 'theorists', die hun eigen werkelijkheden produceren. Hij

8. 'Accounts' zijn geen individuele producten, maar zijn een verslag van interacties tussen mensen. In dit vervolgonderzoek beschouw ik een adviseur als een individu die aan dat account heeft meegedaan en daarom noem ik hem een 'actor'.

132 Retorische aspecten van professionaliseren

gebruikt veel voorbeelden om zijn opvattingen te verduidelijken en het voorbeeld van het jazzorkest is misschien wel het bekendste. Hoe maken musici vanuit een onbekende partituur zinvolle muziek? De jazzmusici beginnen de partituur gewoon een aantal keren te spelen en al spelend maken ze samen een beeld hoe het stuk er uiteindelijk uit komt te zien, beter gezegd, als een muziekstuk kan worden ervaren. Weick richt zijn aandacht op het organiserenproces waarin mensen van ruwe data een begrijpelijk en zinvol geheel weten te maken. Weick beschouwt organiserenprocessen als het resultaat van interacties tussen actoren, die voortdurend bezig zijn te begrijpen wat er in een voor hen onvoorspelbare wereld gebeurt. Zij moeten eerst dubbelzinnige informatie, die nu éénmaal een gegeven is, reduceren tot een voor hen betekenisvolle werkelijkheid ('reducing equivocality'). Het maken van orde is een activiteit, die iedereen verricht. Elke keer wanneer we in contact komen met nieuwe ervaringen maken mensen daarover hun eigen 'theorie', hun eigen werkelijkheid en die 'theorie' of werkelijkheid kan leiden tot een zelfde of tot een andere actie. Maar ook omgekeerd is dit het geval, éénmaal gevormde 'theorieën' of werkelijkheden leiden tot een bepaald gedrag waardoor nieuwe ervaringen al of niet kunnen worden opgemerkt.

Weick spreekt hier van 'sensemaking'⁹ en dit begrip is lastig te vertalen, zeker gezien de context waarbinnen Weick dit begrip gebruikt. Sensemaking is meer dan betekenisgeving of interpreteren. Sensemaking heeft betrekking op het proces waarin mensen hun wereld 'maken' en tegelijkertijd interpreteren. Door een proces van 'sensemaking' kunnen mensen een situatie taxeren en proberen ze te ontdekken wat men al weet en denkt. Tegelijkertijd handelen ze en dat handelen, heeft weer enig effect op dat wat men reeds denkt en weet. Sensemaking vindt in organisaties plaats wanneer leden van die organisatie geconfronteerd worden met gebeurtenissen, met kwesties en acties die voor hen enigermate verrassend en verwarrend zijn. Of, zoals Weick het formuleert: "the basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs" (Weick, 1995).

De werkelijkheid is bij Weick een sociaal constructieproces waarin mensen de werkelijkheid (met elkaar) voortdurend produceren. Sensemaking is een proces waarbinnen mensen proberen datgene wat reeds duidelijker is, of dat nu een overtuiging of een actie is, te verbinden met datgene wat minder duidelijk is. Leden van een organisatie interpreteren door middel van interacties met elkaar datgene wat er in hun omgeving gebeurt en doen daar verslag of maken daar verhalen van ('accounts'). Die verhalen representeren hun wereld en stellen hen vervolgens in staat te handelen. Het is een actief proces, waarbij mensen een relatie leggen tussen een overtuiging en een actie.

9. Ik zal in het vervolg 'sensemaking' (of 'collectieve sensemaking') gebruiken in de betekenis van 'organiserenprocessen' en voor de leesbaarheid zal ik sensemaking afwisselend met en zonder aanhaalingstekens schrijven.

Het belangrijkste verschil tussen de benadering van Weick in vergelijking met andere theorieën is dat Weick organiseren ziet als *processen* waarin mensen 'theorieën' of werkelijkheden maken over datgene wat zij via interacties met elkaar tot stand brengen. Waarheden, betekenissen, opvattingen en dergelijke zijn bij Weick geen representaties van een objectieve realiteit, maar zijn te beschouwen als resultante van sensemaking. Er bestaat binnen de visie van Weick dus geen objectieve werkelijkheid, maar wel een geobjectiveerde werkelijkheid. Datgene wat mensen binnen organisaties beschouwen als 'waar' is het resultaat van interacties tussen mensen en die 'waarheid' heeft zich evolutionair ontwikkeld en kan pas als 'waarheid' ervaren worden nadat die processen hebben plaatsgevonden. 'Waarheden' zijn geconstrueerd binnen contexten door mensen en een ander constructieproces kan leiden tot een andere 'waarheid'. De werkelijkheid is dus bij Weick geen constante, maar kan zich ontwikkelen en kan variëren, al naar gelang het karakter van de context en het 'sensemakingsproces'. Daarmee onderscheidt Weick zich van vele andere opvattingen (paradigma's) over organisaties.

'Sensemaking' is bij Weick niet hetzelfde als ontdekken of interpreteren. Bij ontdekken of interpreteren gaat het om het vinden of bepalen van een betekenis die reeds bestaat. Maar met sensemaking wordt een proces bedoeld waarbij mensen manieren bepalen waarop zij ontdekken en interpreteren. Immers mensen maken beperkte keuzes uit een stroom van nieuwe informatie en die keuzes worden voor een deel bepaald door wat zij reeds weten en hoe zij gewend zijn te handelen. Wat mensen als 'werkelijkheid' ervaren is bij Weick niet het resultaat van een ontdekking of een interpretatie, maar ligt reeds verborgen in het zoekproces zelf. Wanneer mensen een eerste vermoeden krijgen van wat er aan de hand is, hebben ze de neiging om een bevestiging van dat eerste vermoeden te zoeken. Het is lastig om bij een stroom van weer nieuwe informatie die eerdere vermoedens of ervaringen te ontkennen.

Besluitvorming wordt dikwijls gezien als een essentieel proces binnen organisaties. Sensemaking onderscheidt zich van het nemen van beslissingen doordat het proces van sensemaking als het ware de kaders creëert waarbinnen besluiten worden genomen. Bij het nemen van beslissingen binnen organisaties zijn de vraagstukken duidelijk en kan er discussie zijn over te nemen maatregelen of te kiezen oplossingen. Bij sensemaking in organisaties gaat het er vooral om te bepalen welke vraagstukken van belang zijn en in die zin is besluitvorming het resultaat van een proces van sensemaking.

Men moet zich realiseren dat Weick geen theorie geeft over organisaties en zich dus geen vragen stelt als 'Wat is een organisatie?', 'Wat is een organisatiecultuur?' of 'Wat is leiderschap?'. Het resultaat van organiseren is bij Weick 'organisatie'. Vragen naar wat de werkelijkheid is, stelt Weick zich niet, maar hij heeft een theorie hoe werkelijkheden tot stand komen. Hij stelt zich de vraag hoe mensen hun werkelijkheid

134 Retorische aspecten van professionaliseren

creëren. In de ogen van Weick krijgt 'organisatie' of, in dit geval, 'professionaliteit' pas betekenis na een complexe stroom van gekoppelde, interpersoonlijke interacties binnen een specifieke context. 'Organisatie' is een bepaalde werkelijkheid in een bepaalde context. Weick focust op processen die leiden tot het produceren van werkelijkheden. Het is dan ook begrijpelijk dat hij benadrukt dat we moeten spreken in termen van werkwoorden, zoals 'organiseren' in plaats van in zelfstandige naamwoorden als 'organisatie'. Wanneer we zelfstandige naamwoorden gebruiken verwijzen we naar de gevolgen van organiseren en sensemaking en niet naar die processen zelf.

Weick heeft door zijn denken een belangrijke vooruitgang gebracht in het sociaal constructivistische onderzoek. Door zelfstandige naamwoorden te vervangen door werkwoorden stelde Weick simpele maar geheel nieuwe vragen: 'Wat doen mensen wanneer zij organiseren?', 'Wat gebeurt er wanneer mensen communiceren?', of binnen het kader van deze studie, 'Wat gebeurt er wanneer adviseurs discussiëren over 'professionaliseren'?'. Weick neemt daarmee een metapositie in en geeft, zoals hij zelf zegt, een 'theory about theorizing'.

Volgens Weick scheppen mensen werkelijkheden. Mensen creëren via interacties met anderen hun eigen identiteit, hun eigen wereldbeeld, hun eigen 'theorie' en deze zijn daarmee dus een product of resultaat van organiseerprocessen en niet een input daarvan.

4.4.1 Verloop van processen van 'sensemaking'

Organiseren is bij Weick: "... a consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviours" (Weick, 1979:3). Daarmee beschouwt Weick 'organiseren' als een proces van sensemaking dat kan plaatsvinden doordat mensen hun gedragingen met elkaar verknopen ('interlocking'). Weick geeft hiermee aan dat mensen met elkaar regels produceren om gekoppeld gedrag tot stand te brengen met als doel om de dubbelzinnigheid die de omgeving bevat, te reduceren.

Equivocality

Weick gaat ervan uit dat de wereld om ons heen gekenmerkt wordt door meerduidigheid. De informatie die op mensen afkomt, is dubbelzinnig en mensen willen die dubbelzinnigheid ('equivocality') reduceren. Mensen zijn voortdurend bezig om te begrijpen wat er in de wereld om hen heen aan de hand is. Mensen moeten een stroom van ruwe informatie vanuit de buitenwereld ('cues') voorzien van een zinvolle betekenis om daar vervolgens interpretaties aan te kunnen geven om van daaruit te kunnen handelen. Het reduceren van dubbelzinnigheid is gericht op het uiteindelijk kunnen produceren van een zinvolle werkelijkheid en dit proces vormt het startpunt van interacties tussen mensen, die Weick 'sensible interlocked behaviors' noemt.

Interlocked behaviors

Het tweede element dat Weick aan organiseerprocessen onderscheidt zijn de gedra-

gingen van mensen. In de opvatting van Weick zorgen mensen er via gekoppelde gedragingen ('interlocked behaviors') voor om onzekerheid tot een eenduidige werkelijkheid te maken. Binnen organisaties staan mensen in een permanente interactie met elkaar (bijvoorbeeld middels individuele, informele gesprekken, overleg, telefoon, e-mail) en binnen die interactie communiceren mensen met elkaar en dat doen ze altijd. Zelfs als ze dat niet willen, dan is er toch sprake van communicatie. Dit betoogde ook Watzlawick et al. (1970) via zijn eerste axioma over menselijke communicatie. 'Men kan niet niet communiceren' is zijn bekende stelling en daarmee gaf hij aan dat het voor mensen onmogelijk is om geen interpersoonlijk gedrag te vertonen. Zelfs als iemand 'niets' doet, kan dat toch veel betekenis hebben in een bepaalde situatie. Via interacties en communicatie krijgen mensen enigermate consensus over die aspecten uit de omgeving die ze als relevant beschouwen. Ze stemmen eigenlijk met elkaar af 'wat er aan de hand' is en "... it is the pattern of interacts, that determines the outcomes – not the personal qualities of single individuals" (Weick, 1979: 35). Organiseren betekent bij Weick dat het sociale proces tussen mensen als producenten van 'werkelijkheid' op de voorgrond komt te staan. In interactie met elkaar trachten mensen te komen tot een eenduidige interpretatie van situaties. Ze handelen en "... meaning is always retrospective". Kennisontwikkeling of kennisvermeerdering zijn bij Weick sociale processen. De onderlinge relaties en interacties tussen mensen zorgen voor het reduceren van dubbelzinnigheden.

Weick gaat nog een stap verder, wanneer hij zegt dat gedragingen van de ene persoon een samenhang vertonen met gedragingen van de andere persoon: "The unit of analysis in organizing is contingent response patterns, patterns in which an action by actor A evokes a specific response in actor B which is then responded to by actor A (this complete sequence is a double interact). Since organizing involves control, influence and authority, a description of organizing benefits from using the double interact as the unit of analysis" (Weick, 1979:89).

De actie van A leidt dus tot een reactie bij persoon B. Maar de reactie van B wordt door persoon A weer opgevat als een actie en leidt weer tot een reactie van A. Dit kan betekenen dat A zijn oorspronkelijke actie handhaaft, maar het kan ook zijn dat A zijn actie aanpast. Dit patroon van een A-B-A proces is door Weick een cyclus, of dubbelinteract genoemd, die 'act' en 'interact' omvat. Een dubbelinteract (een actie-reactie-reactie patroon) is het belangrijkste element van gekoppeld gedrag, waarmee hij bedoelt dat het gedrag van een individu wordt beïnvloed door en afhankelijk is van het gedrag van de ander. Naarmate mensen meer dubbelzinnigheid ervaren, hebben mensen de behoefte om meer met elkaar 'af te stemmen', te interacteren en zijn er dus meerdere cycli van dubbele interacts nodig. Daarmee is de dubbelinteract bij Weick de kern van het organiserenproces en een belangrijke bouwsteen voor het verminderen van de dubbelzinnigheid ('equivocality') en voor het produceren van een geordende werkelijkheid.

136 Retorische aspecten van professionaliseren

Grammar

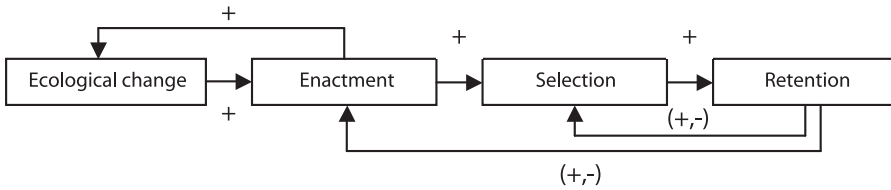
Individuele gedragingen zijn dus gekoppeld aan één of meer andere actoren en bij Weick gaat daarom een actie vooraf aan het denken. De beginactie van A krijgt pas betekenis in de volgende actie van A, nadat B daarop heeft gereageerd. Gedragingen zijn immers voor meerdere interpretaties en voor meerdere reacties vatbaar. A kan besluiten om zijn eerste act te herhalen, maar hij kan die act op grond van de react van B ook aanpassen of wijzigen. Dit terugkoppelingspatroon maakt het voor B mogelijk aan te geven hoe hij het gedrag van A kwalificeert. Daarmee krijgt A vervolgens de mogelijkheid om zijn gedrag aan te passen of zijn gedrag uit te leggen aan B. Op deze wijze vindt er communicatie plaats. Wanneer deze gedragscyclus zich herhaalt ('interlocked behaviour cycles'), neemt de variabiliteit binnen de cyclus af met als resultaat een reductie van dubbelzinnigheid. Na verloop van tijd zullen A en B die interactiecycli kiezen, die voor hen het meest bijdragen aan het reduceren van dubbelzinnigheid. Mensen spreken met elkaar regels af om op een zinvolle manier interactiepatronen in gang te zetten om ruwe informatie te verwerken. Hier komen we op een derde element van organiseren. Onder 'grammar' verstaat Weick dan ook het volgende: "... rules and conventions by which sets of interlocked behaviours are assembled to form social processes ...". En iets verder zegt Weick: "The grammar consists of recipes for getting things done when one person alone can't do them and recipes for interpreting what has been done" (Weick, 1979:3 en 4).

Door een 'consensually validated grammar' ontstaat homogeniteit en stabiliteit binnen een sociale context en kunnen interpretaties worden aangemoedigd en versterkt, met als gevolg dat er een collectieve structuur van gekoppelde gedragingen ontstaat. Weick gebruikt hier bewust niet de woorden 'organisatie' of 'groep' om aan te geven dat het bij hem om een proces gaat waarvan 'organisatie' en 'groep' het resultaat zijn.

In mijn vervolgonderzoek wil ik dus organiseerprocessen begrijpen en organiseren is in deze opvatting het reduceren van dubbelzinnigheid en het creëren van kennis en/of werkelijkheden. Zoals gezegd, zie ik met Weick organiseren als een proces van collectieve 'sensemaking'. Wanneer ik onderzoek doe naar het produceren van professionele werkelijkheden en daarbij Weick als vertrekpunt neem, zijn individuen en/of individuele opvattingen niet de focus, maar worden de verhalen die individuen vertellen zowel beschouwd als verslagen van interactieprocessen tussen die individuen en tegelijkertijd als het resultaat van die interactieprocessen.

4.4.2 Structuur van processen van 'organizing' en 'sensemaking'

Organiseren representeert dus processen van collectieve sensemaking en Weick onderkent daarbinnen vier processen (zie onderstaand schema): 'ecological change', 'enactment', 'selection', en 'retention'. Deze processen vormen de bouwstenen van organiseractiviteiten.



Figuur 4.1

Ecological change

Ecological change is bij Weick een stroom van onregelmatigheden, van verschillen en veranderingen uit de buitenwereld die om aandacht vragen. Het is een bron van ruw materiaal dat vanuit de omgeving aangeleverd wordt voor verwerking. Uit die grote hoeveelheid van ruwe data zonderen mensen prikkels af die voor nadere inspectie in aanmerking komen. Weick noemt deze prikkels 'cues' en die zijn in beginsel 'equivocal' (dubbelzinnig) van karakter. 'Cues' zijn dus geselecteerde nieuwe informatie. Opgemerkt moet worden dat een omgeving niet een objectief gegeven is, maar het resultaat is van eerdere organiseringsprocessen. Mensen putten uit hun geheugen en passen op die 'cues' reeds bestaande interpretatieschema's toe. Wanneer uit een stroom van nieuwe, ruwe informatie relevante input wordt onderkend, ontstaat er een '*enactable environment*'; dit zijn veranderingen die relevant zijn om verder te verkennen.

Enactment

Actoren enacteren hun omgeving en daarmee beginnen sociale processen van '*enactment*'. Enactment betekent niet dat een actor reageert op externe veranderingen, integendeel het is een actief proces en in de opvatting van Weick is 'enactment' zelfs méér dan alleen interpreteren. Enactment is vooral het al handelend bepalen wat uit die stroom van informatie voor nadere inspectie in aanmerking komt, of, zoals Weick dat noemt, 'tussen haken' wordt gezet ('bracketing'). Het selecteren van data, het bepalen van wat op de voorgrond komt voor nadere inspectie en wat naar de achtergrond verdwijnt, vindt tijdens dit proces plaats. Het proces van enactment wordt sterk bepaald door het geheugen dat ervaringen uit het verleden bevat. Weick onderkent meerdere vormen van enactment. Zo kan de actor ook iets gaan doen wat een ecologische verandering teweeg brengt, wat opnieuw een proces van enactment in gang zet, enzovoorts. Enactment is het enige proces waarin de actor in een directe verbinding kan gaan staan met andere werkelijkheden. Alle processen daarna bewerken de ruwe data verder, nadat ze door een proces van enactment zijn voort gebracht. De beleving van een externe werkelijkheid bepaalt wat een actor selecteert uit de veranderingen die zich voordoen.

De werkelijkheid wordt als het ware opnieuw gedefinieerd en Weick zegt daarvan het volgende: "I use the word 'enactment' to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face. I like the word because

138 Retorische aspecten van professionaliseren

it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts. When people enacts laws, they take undefined space, time and action and draw lines, establish categories, and coin labels that create new features of the environment that did not exist before" (Weick, 1995).

Selection

Actoren maken *selecties* uit de verschillende manieren waarop informatie te interpreteren valt en uit de diverse interacties die ter reductie van 'equivocality' beschikbaar zijn. Dit doen zij door assemblageregels toe te passen; naast gekoppelde gedragingen vormen deze het tweede element van organiserenprocessen. "Assembly rules are the recipes for assembling the process out of the total pool of interlocked cycles that are perceived to exist within the relevant position of the organization at the moment of assembly" (Weick, 1979:113). Assemblageregels zijn als het ware richtlijnen of instructies voor actoren om te kunnen bepalen welke koppelgedragingen gebruikt worden om dubbelzinnigheid te reduceren. Op basis van de input uit het enactmentproces zijn een groot aantal koppelgedragingen mogelijk en tijdens het selectieproces worden door het toepassen van deze regels of recepten de cycli geassembleerd. Er wordt een keuze gemaakt op basis van de regels die worden toegepast. Ik kom hier op terug in de volgende paragraaf.

De neiging bestaat dat we steeds onze eigen 'werkelijkheid' bevestigd willen zien in onze omgeving. Wanneer we ons eigen referentiekader of 'schema' te veel vertrouwen dan zoeken we steeds naar die data die relevant zijn voor het versterken van ons 'schema' en die vinden we ook, want de wereld om ons heen is complex genoeg, zo stelt Weick.

Retention

Tot slot het proces van *retentie* waarin de resultaten van het selectieproces worden verwerkt en opgeslagen. Van Dijk (1989) wijst erop dat het proces van retentie niet passief van aard is, maar dat nieuwe informatie in dit proces zoveel mogelijk consistent gemaakt wordt met datgene wat reeds voorhanden was en vervolgens vastgelegd wordt voor gebruik in de toekomst. In het proces van retentie worden 'werkelijkheden' getoetst aan eerdere ervaringen.

Weick onderscheidt in het proces van organiseren twee resultaten, die in de retentiefase worden verankerd. Een *geënacteerde omgeving* is één resultante van het selectieproces, waarbij dubbelzinnige ruwe data zich hebben ontwikkeld tot betekenisvolle informatie, wat Weick noemt een "enacted environment, ... a sensible rendering of previous events stored in the form of causal assertions, and made binding in some current enactment and/or selection" (Weick, 1979, p.166). Mensen beleven 'enacted environment' als de wereld waarin zij leven. Een 'enacted environment' is dus een 'objectieve' werkelijkheid en is bij Weick de output van organiserenprocessen en dus geen input voor dergelijke processen.

Bij Weick ontstaat interpretatie wanneer actoren causale relaties aanbrengen in ervaringen. Deze ontleen zij ofwel aan een proces van 'trial and error' ofwel aan eerdere enactments. Deze relaties vormen 'causal maps', causale kaarten, die in het retentieproces worden opgeslagen en ook worden gemodificeerd.

Weick's begrip 'cause map' is door hem opgevat als een non-lineair systeem van variabelen, die door oorzaak- en gevolgrelaties met elkaar zijn verbonden. Een causale kaart heeft ook als functie om 'enacted environment' in stand te houden. Hierop kom ik in de volgende paragraaf nog terug.

Bovenstaande theoretische benadering van Weick over organiseren wordt gebruikt om de resultaten van het vervolgonderzoek te interpreteren en om daarmee het proces van beroepsvorming te begrijpen. Organisaties zijn in de ogen van Weick te begrijpen in termen van evolutionaire processen van sensemaking. Binnen adviesbureaus kan ik onderzoek doen naar die sensemakingsprocessen die leiden tot 'professionele werkelijkheden'. Deze theorie geeft mij vervolgens de mogelijkheid om te onderzoeken of deze processen, die ik binnen de werkomgeving van organisatieadviseurs tegenkom, kenmerken bevatten die overeenkomen met de elementen van een professionaliseringsproces. In de volgende paragraaf zal nader worden besproken wat, in de theorie van Weick, resultaten of producten zijn van organiseerprocessen, die in de retentiefase worden verankerd. De theoretische concepten die hier zullen worden besproken zullen belangrijke methodische instrumenten voor mijn onderzoeksanalyse blijken te zijn.

4.4.3 De producten van processen van 'organizing' en 'sensemaking'

'Enacted environment' (geënacteerde omgeving)

Het doel van organiseerprocessen is in de theorie van Weick dubbelzinnigheid te reduceren tot geordende werelden door middel van gekoppelde gedragingen (dubbele interacts). De aangebrachte ordening noemt Weick een causale kaart. Dit reduceren van dubbelzinnigheid is bij Weick een sociaal proces, omdat actoren in interactie met elkaar (meerdere cycli van dubbele interacts) komen tot een eigen werkelijkheid. De geordende wereld wordt door Weick een geënacteerde omgeving genoemd en is het resultaat van organiseerprocessen. Waar in het enactmentproces nog sprake is van grote dubbelzinnigheid, is deze dubbelzinnigheid in het proces van retentie gereduceerd. Een geënacteerde omgeving is een geordende werkelijkheid, de output van organiseren en te beschouwen als de wereld waarin een mens leeft.

Een voorbeeld zal dit verduidelijken. Een adviseur houdt een verhaal over 'professionaliseren' en maakt heel overtuigend een onderscheid tussen professioneel handelen en het bedrijven van commercie. Dit zijn voor hem twee verschillende activiteiten, zo beweert hij. Dat zie je ook, zo zegt hij, want sommige adviseurs zijn goed in hun vak

140 Retorische aspecten van professionaliseren

(‘echte professionals’) en anderen zijn meer bedreven in het binnen halen van werk (‘de acquisiteurs’). De adviseur vertelt vervolgens dat er binnen zijn bureau elke week een zakelijk overleg is, waar het ‘onderhanden werk’ en de lopende acquisities worden doorgenomen. Eens per maand, zo vertelt hij, is er een professioneel overleg en daar praten hij en zijn collega’s aan de hand van inhoudelijke thema’s over ‘het vak’.

Bovenstaande korte schets representeert een, voor deze adviseur, geordende werkelijkheid. Dit zou Weick een geënacteerde omgeving noemen. Deze werkelijkheid, overtuiging of ‘theorie’ is het resultaat van een organiserenproces, dat door koppelgedragingen met andere adviseurs in deze context is ontstaan.

‘Causale kaarten’

Causale kaarten zijn generalisaties en bestaan uit variabelen of concepten waartussen iemand, op grond van zijn ervaringen, een oorzakelijk verband heeft aangebracht. De variabelen binnen een causale kaart bestaan uit concepten die verschillende waarden kunnen aannemen, bijvoorbeeld ‘de hoeveelheid omzet’ of ‘de mate van professionaliteit’. Variabelen vormen met elkaar een circulair systeem (een causale kaart) en toename van de ene variabele leidt vervolgens tot een toe- of afname van de andere. Met andere woorden, een variabele A kan zowel gevolg zijn van een variabele B, maar is tegelijkertijd ook oorzaak van B.

Een causale kaart gebruikt iemand om dubbelzinnigheid in situaties binnen een organisatie te reduceren. Daarmee schept hij een werkelijkheid door een cognitieve structuur op zijn ervaringen te leggen. Mensen slaan hun persoonlijke ervaringen op in patronen en die patronen vormen hun ‘theorie’ of werkelijkheid. Omdat een causale kaart een eenvoudiger structuur heeft dan de wereld waarop die kaart wordt gelegd wordt er dubbelzinnigheid gereduceerd.

Een causale kaart ontwikkelt zich als iemand ervaringen op doet, concepten maakt en daartussen verbanden gaat leggen. Causale kaarten zijn dus gegeneraliseerde cognitieve structuren, beschrijven organiseractiviteiten en zijn het resultaat van die organiseractiviteiten. Omdat zij structuur kunnen aanbrengen in dubbelzinnige situaties creëren zij éénduidige werelden of helpen zij actoren naar éénduidigheid te streven.

‘Deviation-amplifying’ loop

Causale kaarten houden een geënacteerde omgeving in stand. Mensen hebben de neiging om hun geconstrueerde theorieën en opvattingen steeds bevestigd te willen zien en neigen dus datgene te doen en denken wat ze tot nu toe altijd hebben gedaan en gedacht. Wanneer individuen sterk vertrouwen op hun ervaringen, dan domineren hun eerder gemaakte causale kaarten de processen van enactment en selectie. In het organiseren-schema van Weick staan dan tussen het retentieproces en het selectie- en enactment-proces positieve pijlen: een deviation-amplifying loop.

De koppeling tussen de verschillende variabelen kan zo sterk zijn dat het door-

breken van de keten tussen oorzaak en gevolg binnen deze causale kaart steeds minder waarschijnlijk wordt. Variabele A heeft variabele B tot gevolg, maar op zijn beurt leidt B steeds tot een versterking van A; het stoppen van het proces van wederzijdse beïnvloeding is niet mogelijk. De causale kaart, dat wil zeggen, de generalisaties van oorzakelijke verbanden tussen variabelen zijn vanzelfsprekend en dat maakt dat het organiserenproces als stabiel kan worden gekenmerkt en geen mogelijkheid biedt voor het toelaten van correcties. Een 'deviation-amplifying' loop heeft tot gevolg dat hoe meer ruwe data verschijnen, hoe meer bestaande causale kaarten worden gebruikt en hoe meer de bestaande geënacteerde omgeving wordt bevestigd. Ook al neemt de dubbelzinnigheid toe, er zal een drang ontstaan om door middel van de causale kaarten deze tegenstrijdigheden te verwijderen. Of, anders geformuleerd, hoe meer ruwe data hoe meer bestaande causale kaarten worden gebruikt en hoe meer de bestaande geënacteerde omgeving wordt bevestigd. Organiseren wordt hier routinematig en retentieprocessen domineren processen van enactment. Versterkende systemen kunnen leiden tot problemen omdat de variabelen elkaar in een zodanige richting sturen, dat implosie van het systeem het gevolg kan zijn. Een kleine verandering binnen één variabele kan soms leiden tot een grotere verandering in de andere, die op zijn beurt weer leidt tot een nog grotere toename van de eerste variabele.

Terug naar het zojuist gegeven voorbeeld. Doordat zijn collega's zich ook houden aan dit overlegschemata en precies kunnen bepalen welk type onderwerp in welk overleg thuis hoort ontstaat er een organiserenproces waarbij het onderscheid tussen professie en commercie voortdurend wordt bevestigd. Deze redenering is op te vatten als een causale kaart en maakt het onderscheid professie-commercie dus kloppend. Dit onderscheid kan op deze wijze eindeloos worden bevestigd, zo zelfs dat er de overtuiging wordt uitgesproken dat: "... in deze moeilijke tijden er geen ruimte is voor professionaliseringsactiviteiten en dat alle zeilen bijgezet moeten worden voor de commercie". Het idee, dat misschien wel de beste manier van commercie bedrijven is er voor te zorgen dat adviseurs voortdurend tijd en aandacht besteden aan hun vak, kan in deze context bijna niet meer ontstaan.

'Deviation-counteracting' loop

Een causale kaart kan ook bepalend zijn voor de mate waarin er nieuwe enactments op een nieuwe manier zullen worden gemaakt. Wanneer iemand minder afgaat op zijn verleden, dan heeft dat juist tot gevolg dat in enactment- en selectieprocessen geëxperimenteerd wordt. In het organiseerschema van Weick staan dan tussen het retentieproces en het selectie- en enactment-proces negatieve pijlen. De generalisaties van oorzakelijke verbanden tussen variabelen zijn niet meer vanzelfsprekend en mensen kunnen niet putten uit hun geheugen en kunnen hun bestaande interpretatiesystemen en theorieën niet gebruiken om dubbelzinnigheid te reduceren. Wanneer er sprake is van een instabiele koppeling tussen de variabelen wordt dit een 'devia-

142 Retorische aspecten van professionaliseren

tion-counteracting' loop genoemd. Door een proces van 'discrediting' zullen mensen bestaande koppelingen gaan doorbreken en zullen er dubbele interacties nodig zijn om te komen tot een voor hen nieuwe werkelijkheid. Er zullen immers meer acties moeten worden ondernomen om uit de ruwe data betekenisvolle interpretaties te kunnen maken. Enactmentprocessen domineren en organiseren wordt dan een proces van 'trial and error'.

4.4.4 Strategieën voor het omgaan met onzekerheden: assemblageregels (generieke constructieregels) en discrediting

In het bovenstaande organiseermodel brengt Weick de vier organiseerprocessen met elkaar in verband en organiseren wordt daarmee een dynamiek van interactieprocessen.

Mensen gaan die interactieprocessen aan totdat zij tot een bevredigende interpretatie van dubbelzinnige situaties kunnen komen ('consensual validation'). Organiseren is hier opgevat als een circulair proces van Enactment-Selectie-Retentie en dit proces wordt mogelijk gemaakt door het assembleren van koppelgedragingen. Hierboven is aangegeven dat wanneer een cyclus van gekoppeld gedrag zich herhaalt, de dubbelzinnigheid van informatie afneemt. Om te besluiten of er sprake is van dubbelzinnigheid en of er meerdere cycli geactiveerd moeten worden om die dubbelzinnigheid te reduceren, zijn criteria voorhanden. Weick noemt de criteria voor het al of niet initiëren van verschillende cycli van dubbelinteracts assemblageregels ('assembly rules'). "Assembly rules are the recipes for assembling the process out of the total pool of interlocked cycles that are perceived to exist within the relevant position of the organization at the moment of assembly" (Weick, 1979:113). Mensen passen *assemblageregels* toe, die werken als criteria, of als 'recipes' om een keuze te kunnen maken uit de vele mogelijkheden van interpretatie en om tot een cyclus van koppelgedragingen te komen. Assemblageregels reflecteren de wijze van denken en ordenen van een actor.

Weick geeft een aantal voorbeelden van dergelijke criteria, zoals: 'selecteer die cycli, waarvan de voltooiing de minste inspanning ('effort') vraagt'. Of: 'neem die cycli, die het meest succesvol geweest zijn in het reduceren van dubbelzinnigheid' of – wellicht relevant in professionaliseringsdiscussies – "select those cycles that are manned by more experienced people" (Weick, 1979: 113).

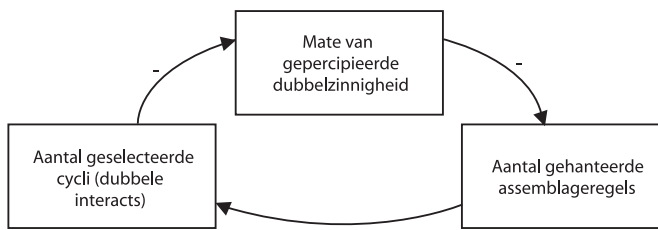
Hierbij wordt opgemerkt dat Weick een verband veronderstelt tussen de mate van ervaren dubbelzinnigheid en het aantal assemblageregels dat wordt toegepast. Een grote mate van dubbelzinnigheid leidt tot de toepassing van minder regels en tot activering van meer cycli. De redenering hierbij is dat, hoe meer dubbelzinnigheid in informatie wordt ervaren, hoe groter de onzekerheid is over de wijze waarop deze kan worden gereduceerd. Daarom zullen slechts algemene regels worden gebruikt. Er

bestaat ook een verband tussen het aantal geactiveerde regels en het aantal geselecteerde cycli. Wanneer het aantal regels klein is, zal een groot aantal cycli in het proces van onzekerheidsreductie worden opgenomen. Hoe meer cycli worden geselecteerd, hoe kleiner de resterende dubbelzinnigheid.

Kortweg: naarmate de ervaren dubbelzinnigheid in informatie groot is zijn er minder regels voorhanden om deze te reduceren. Het gevolg is, dat er meer gedragscycli nodig zijn om de dubbelzinnigheid terug te dringen.

Omgekeerd geldt: hoe minder ervaren dubbelzinnigheid, hoe meer regels geactiveerd worden. De redenering hier is, dat hoe minder dubbelzinnigheid, hoe meer zekerheid over de betekenis van de informatie. Een groter aantal, meer specifieke regels kunnen worden toegepast. Hoe meer regels, hoe geringer het aantal cycli. Immers hoe groter het aantal regels, hoe minder cycli aan deze regels voldoen. Hoe minder cycli worden geselecteerd, hoe groter de hoeveelheid overgebleven dubbelzinnigheid.

Naarmate de ervaren dubbelzinnigheid in informatie geringer is, zijn er meer regels voorhanden. Het gevolg is, dat er minder gedragscycli nodig zijn om de dubbelzinnigheid te reduceren. Schematisch ziet deze causale kaart er als volgt uit:



Figuur 4.2

Processen waarbij actoren het wel 'eens' zijn over hoe de werkelijkheid geconstrueerd moet worden en/of in stand moet worden gehouden, kennen dus veel meer assemblageregels en minder gekoppeld gedrag.

4.5 TERUG NAAR DE ONDERZOEKSVRAAG

De 'theory about theorizing' van Weick is op te vatten als een specifieke uitwerking van sociaal constructivistische uitgangspunten. Weick heeft, zoals eerder uitgelegd, een metatheorie ontwikkeld en beoogt daarmee niet een nieuwe organisatietheorie te presenteren, laat staan dat hij een theorie heeft over het ontstaan en ontwikkelen van professies.

144 Retorische aspecten van professionaliseren

Het is een theorie die mensen opvat als producenten van theorieën ('theorizers') die daarmee orde scheppen in een wereld, die bestaat uit een stroom van dubbelzinnige informatie. Weick's theorie maakt het mogelijk die ordeningen te onderzoeken, er vragen aan te stellen. En dat is precies wat ik wil na mijn ongelukkig avontuur in de vorige hoofdstukken. Ik wil vragen stellen aan de 'professionele werkelijkheden', die me zijn voorgeschoteld om daardoor beter te begrijpen hoe deze werkelijkheden zijn geconstrueerd en welke functie een bepaalde constructie vervult in het leven van organisatieadviseurs.

Er is hiermee sprake van een aanzienlijke verschuiving in mijn onderzoeksvraag. Ik beschouw 'professionalisering', 'vak' en zelfs 'organisatieadviseur' niet meer als gegevens, maar als resultaat van processen van organiseren en collectieve 'sensemaking'.

Weick laat zien dat de producten van organiseren en sensemaking bestaan uit 'enacted environments' en uit 'causal maps'. Mensen leven en werken in geconstrueerde omgevingen die zij zelf hebben gecreëerd. Dat betekent niet dat hun werkelijkheid louter subjectief is.

Hacking, die ik eerder heb geciteerd, heeft duidelijk gemaakt dat feiten opgenomen worden in classificerende activiteiten die door mensen worden verricht. Om met zijn voorbeeld te spreken: we reageren niet zozeer op een concrete vluchteling, maar op het idee dat we van de categorie 'vluchteling' hebben, waarbij er natuurlijk wel een mens moet zijn die we als zodanig opvatten. De vluchteling van Hacking is bij Weick een geënacteerde vluchteling geworden. Uit de verhalen die door de producenten van de vluchteling worden verteld kan men opmaken hoe het proces van 'sensemaking' is verlopen, hoe, om het wat vreemd uit te drukken, de vluchteling is *georganiseerd*.

Met andere woorden, uit de verhalen die adviseurs vertellen kan men analyseren hoe 'professionele werkelijkheden' worden geproduceerd en in stand worden gehouden. Mijn nieuwe, aangescherpte onderzoeksvragen luiden nu als volgt:

- *Op welke wijze construeren organisatieadviseurs binnen verschillende adviesbureaus een professionele werkelijkheid?*
Om die vraag te beantwoorden moet ik op zoek naar distincties, variabelen en hun verbanden, met andere woorden naar causale kaarten.
- *Wat zijn de vermoedelijke sociale functies daarvan?*
Hier probeer ik de vraag te beantwoorden met behulp van welke assemblageregels of meer generieke constructieregels adviseurs stabiele ordeningen scheppen en/of bij optredende veranderingen aanpassingen van interpretatieschema's (causale kaarten) mogelijk is ('discrediting').
- *In hoeverre kunnen processen van 'sensemaking' een verklaring zijn voor het verloop van het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs?*

Hier zal ik mijn bevindingen vergelijken met de kenmerken die Abbott en anderen formuleerden van processen van beroepsvorming. Met andere woorden, leiden de karakteristieken van processen van collectieve sensemaking tot de elementen die horen bij een professionaliseringsproces, zoals omschreven in hoofdstuk drie: convergentie, consensus, evaluatie en validatie?

In dit vervolgonderzoek zal ik adviseurs vanuit uiteenlopende contexten verhalen laten vertellen en 'professionaliseren' zal daarbij als 'trigger' voor het uitlokken van die verhalen worden worden gebruikt. De vraag doet zich dan voor welke vragen vervolgens aan het verhaal moeten worden gesteld om de productieprocessen van die verhalen op het spoor te komen? Weick biedt daartoe interessante handvatten:

- a) Verhalen bevatten aanwijzingen met betrekking tot de distincties die actoren in informatie aanbrengen. Vergelijk de adviseur die een onderscheid maakt tussen 'professie' en 'commercie'. Het aanbrengen van distincties leidt tot het ontstaan van 'variabelen' waartussen actoren causale verbanden kunnen aanbrengen.
- b) 'Variabelen' en hun onderlinge causale verbanden vormen causale kaarten. Volgens Weick kan daaruit worden opgemaakt of omgevingen stabiel of juist instabiel zijn ('deviation amplifying' of 'counteracting').
- c) Actoren hanteren assemblageregels bij de inrichting van organiseerprocessen. Assemblageregels bevatten recepten voor het verwijderen van dubbelzinnigheid. Het kunnen regels zijn die betrekking hebben op de wijze waarop informatie geïnterpreteerd moet worden, maar ze kunnen ook aangeven wie daartoe moeten worden ingeschakeld, welke dubbele interacties moeten worden geactiveerd. Assemblageregels bepalen ook of bepaalde interpretaties buiten werking kunnen worden gesteld ('discrediting').

De te stellen vragen zijn nu:

- Welke distincties brengen actoren aan? Welke 'variabelen' gebruiken ze om zich een werkelijkheid te scheppen? Welke verbanden brengen ze daartussen aan? Houden aangebrachte ordeningen zichzelf in stand of zijn ze eerder instabiel?
- Welke assemblageregels hanteren actoren? Maken deze 'discrediting' van eerder gebruikte interpretatieschema's mogelijk of leiden ze juist tot een versterking ervan?

Deze specifieke vragen maken het mogelijk om mijn algemene onderzoeksvragen te beantwoorden.

4.5.1 Onderzoeksmethode

In de vorige paragrafen is aangegeven waarom in dit onderzoek gekozen is voor een sociaal constructivistisch perspectief. Dit theoretisch uitgangspunt helpt mij om verschillende productieprocessen die leiden tot verschillende werkelijkheidsdefinities binnen de organisatieadvieswereld te interpreteren om vervolgens uitspraken te

146 Retorische aspecten van professionaliseren

kunnen doen over het verloop van het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs.

Binnen deze invalshoek is gekozen voor de theorie van Weick. Zijn theorie is als analytisch raamwerk besproken en heeft uiteindelijk geleid tot nieuwe, aangescherpte onderzoeksvragen.

De vraag die zich nu voordoet is voor welke onderzoeksmethode er dan wordt gekozen om toegang te kunnen krijgen tot organiseerprocessen of processen van sensemaking.

Allereerst moet worden opgemerkt dat er geen theorie of wet bestaat die een bepaald theoretisch perspectief dwingend koppelt aan een bepaalde onderzoeksmethode. In de praktijk zien we echter dat een sociaal constructivistisch perspectief dikwijls door onderzoekers wordt verbonden met kwalitatieve, interpretatieve onderzoeksmethoden en op deze wijze ontstaan verschillende onderzoekstradities.

Gephart (2004) is onlangs door de redactie van het *Academy of Management Journal* in de gelegenheid gesteld om het belang aan te geven van kwalitatief onderzoek voor organisatie- en managementstudies. Hij geeft in deze bijdrage een overzicht van verschillende onderzoekstradities en hij komt met een heldere omschrijving van kwalitatief, interpretatief onderzoek. Door dit artikel probeert hij onderzoekers te stimuleren om de kwaliteit van dit type onderzoek te verhogen. Gephart verwijst naar Denzin en Lincoln (1994; 2000) en om mijn onderzoeksmethode te kunnen beschrijven zal ik gebruik maken van het artikel van Gephart.

Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een interpretatieve, naturalistische benadering en benadrukt vooral de kwaliteiten van verschijnselen, zoals processen en betekenissen, die zich voordoen in de praktijk. Kwalitatief onderzoek richt zich dikwijls op verschijnselen zoals ze zich voordoen in hun natuurlijke omgeving en stelt vragen over de wijze waarop sociale ervaringen tot stand komen en betekenis krijgen. Dit type onderzoek leidt tot representaties van de wereld. Dit type onderzoek geeft een holistische beschrijving van werkelijkheden die niet gereduceerd kunnen worden tot enkele variabelen. Om een duidelijke beschrijving te kunnen geven zet Gephart kwalitatief onderzoek af tegen kwantitatief onderzoek. Daar waar kwantitatief onderzoek "... measurement and analysis of causal relations among variables" benadrukt (Denzin en Lincoln, 2000) kan kwalitatief onderzoek beschouwd worden als inductief en interpretatief en Gephart verwijst daarbij naar het artikel van Van Maanen uit 1998. Kwalitatief onderzoek beschrijft hoe mensen hun werkelijkheid zien en daarmee is dit onderzoek descriptief te noemen. Het doet verslag van wie wat zegt tegen wie en ook nog waar, wanneer en op welke wijze dat gebeurt. Kwantitatief onderzoek gebruikt het hypothetisch-deductieve model en is gericht op het ontdekken van belangrijke relaties tussen variabelen; het toetst algemene stellingen. Kwalitatief

onderzoek probeert eerder verklaringen te geven voor observaties door hechte, conceptuele inzichten aan te reiken en aan te tonen hoe concepten en theorieën werken in de praktijk, aldus Gephart.

In de volgende paragrafen zal de onderzoeksopzet en de methode van analyse meer in detail worden toegelicht. Eerst zullen hier enkele generieke eisen worden besproken die aan kwalitatief, interpretatief onderzoek worden gesteld en ik volg hier Glaser en Strauss (1967), Guba en Lincoln (1989) en Strauss en Corbin (1990) die deze eisen hebben benoemd en de methodische gevolgen ervan hebben geformuleerd.

De kern van een kwalitatieve methodologie is dat de onderzoeker voorafgaande aan het onderzoek geen uitgewerkte, a-priori theorie of hypothese ter beschikking heeft, die middels het onderzoek getoetst gaat worden. Integendeel zelfs, de onderzoeker gaat zijn object van onderzoek beschrijven terwijl hij met het onderzoek bezig is. In interactie met onderzoekssubjecten en in een voortdurende wisselwerking met zijn waarnemingen komt de onderzoeker tot ruwe interpretaties die uitmonden in concepten waarvan de onderlinge samenhang toeneemt. Dit noemt de onderzoeker uiteindelijk een theorie. Deze benadering kenmerkt zich dus door een inductieve methode. De onderzoeker werkt vanuit specifieke observaties naar generieke uitspraken. Het verzamelen van onderzoeksgegevens gaat dus vooraf aan het formuleren van een theorie. Het doel van een dergelijke benadering is dus een theorie te ontwikkelen. De uitspraak "ontdekkend onderzoeken om te komen tot theorie ontwikkeling" is typerend voor deze benadering en Strauss en Corbin (1990) verwoorden dat zo: "[a theory] is discovered, developed, and provisionally verified through systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore, data collection, analysis, and theory stand in reciprocal relationship with each other".

In een kwalitatief, interpretatief onderzoek wordt de natuurlijke omgeving van de respondenten opgezocht. Het is echter bijna ondenkbaar dat de onderzoeker geheel blanco zijn onderzoeksveld betreedt. Natuurlijk heb ik zelf ervaringen, opvattingen en kennis van het onderzoeksveld. Binnen dit onderzoek zal ik er wellicht niet aan kunnen ontkomen om gebruik te maken van mijn voorkennis, die ik heb opgedaan als leidinggevende binnen een adviesbureau, als bestuurslid van de Ooa en ICMCI of als opleider en begeleider van vele beginnende adviseurs.

Guba en Lincoln constateren dat een onderzoeker in kwalitatief onderzoek ook moet werken met die kennis die 'tacit-knowledge' wordt genoemd en die zij omschrijven als "all that we know minus all we can say". Alle mensen gebruiken 'tacit knowledge' en in de meeste gevallen kunnen we op onze 'tacit knowledge' vertrouwen, mits we ons maar realiseren dat we dit doen.

148 Retorische aspecten van professionaliseren

De resultaten van dergelijk onderzoek dienen begrijpelijk te zijn en betekenis te hebben voor de betrokkenen. Daarnaast bestaat er een eis van 'algemeenheid'. Glaser en Strauss (1967) benadrukken dat de resultaten van kwalitatief onderzoek algemeen genoeg moeten zijn om tot een theorie in wording te kunnen leiden.

De aard van mijn zojuist geformuleerde onderzoeksvragen vraagt om een kwalitatieve methodologie zoals hierboven beschreven. Wil ik begrijpen hoe adviseurs 'professionele werkelijkheden' construeren dan moet ik adviseurs beschouwen als 'theorizers', als mensen die hun eigen werkelijkheden produceren en dan moet ik bij de interpretatie van de data geen eigen constructen gebruiken. Ik zal dus in dit onderzoek geen kwalitatieve data verzamelen om een vooraf opgestelde hypothese over professionaliseren te toetsen. De onderzoeker mag geen onderdeel worden van het debat dat hij wil onderzoeken en daarmee moet hij dus een positie innemen als belangstellende buitenstaander. Ik zal adviseurs uit verschillende bureaus hun verhaal laten doen over 'professionaliseren' en zal mij richten op het sociaal geconstrueerde karakter van deze verhalen. Dit onderzoek begint en eindigt met woorden, gesprekken en teksten en de analyse daarvan zal mij inzicht geven in de organiserprocessen die daaraan ten grondslag liggen. Via een inductieve wijze zal ik uit gesprekken met adviseurs proberen een antwoord te krijgen op mijn onderzoeksvragen. Ik ben me daarbij bewust dat ik op grond van mijn lange ervaring met professionaliseringsdiscussies eigen opvattingen en eigen oordelen heb, maar ik zal een methode van analyse moeten hanteren waarbij eigen opvattingen zo min mogelijk een rol spelen. Alleen door de ogen van de objectieve buitenstaander kan ik begrijpen hoe adviseurs binnen verschillende contexten professionele werkelijkheden produceren om van daaruit uitspraken te doen over het verloop van proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs.

Een kwalitatieve, interpretatieve wijze van onderzoek doen is dan ook coherent met de aard van mijn vraagstelling.

Binnen het Academy of Management Journal zijn verschillende voorbeelden van vergelijkbaar, kwalitatief onderzoek gepubliceerd. Het onderzoek van Isabella (1990) naar het construeren van veranderingsmomenten door managers noemt Gephart (2004) als een uitstekend voorbeeld. De benadering in het reeds eerder vermelde onderzoek van Alvesson en Sveningsson, dat in 2003 is gepubliceerd in *The Leadership Quarterly*, kan tevens genoemd worden als referentie voor de keuze van een constructivistisch perspectief.

4.6 OPZET ONDERZOEK EN METHODE VAN DATAVERZAMELING¹⁰

4.6.1 De selectie van bureaus

Omdat ik geïnteresseerd ben in de vraag hoe organisatieadviseurs 'professionele werkelijkheden' creëren ben ik op zoek gegaan naar een zo groot mogelijke variatie van adviseurs en hun verhalen. Daarom heb ik gekozen voor het benaderen van die bureaus waarvan ik vermoedde dat ze een zo groot mogelijk contrast van verschillende 'professionele werkelijkheden' vertegenwoordigen. Omdat het gaat om een onderzoek naar het professionaliseren van organisatieadviseurs in Nederland, heb ik bureaus benaderd, afkomstig uit de navolgende categorieën:

- Traditionele Nederlandse middelgrote tot grote adviesbureaus (250 en meer adviseurs werkzaam)
- Organiseatieadviesbureaus gerelateerd aan de accountancy/ ICT discipline
- Kleine (minder dan 50 adviseurs werkzaam) Nederlandse adviesbureaus.

In vele landen en ook in ons land zijn er internationaal opererende management consultancy bureaus aanwezig, zoals bijv. Mc Kinsey, Boston Consultancy Group, Booz Allen, AT Kearney, Bain&Co. Hoewel deze bureaus dikwijls een eigen expliciete visie hebben op 'professionaliseren', vaak sterk beïnvloed door de Amerikaanse praktijk, heb ik deze bureaus voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Ik wil mij concentreren op beroepsvorming bij organisatieadviseurs in Nederland. Deze bureaus zijn over het algemeen niet of nauwelijks geïnteresseerd en betrokken bij de activiteiten van de lokale beroeps- en brancheverenigingen zoals Ooa en ROA. Zij zien hun eigen aanpak en methode als voldoende garantie voor kwaliteit en hebben daarom geen behoefte om onderdeel uit te maken van een lokale beroeps- of brancheorganisatie.

Als eerste stap heb ik een aantal organisatieadviesbureaus geselecteerd met de navolgende kenmerken:

1. Ze moeten in Nederland zowel bij opdrachtgevers als binnen de beroepsgroep een zekere naam en reputatie hebben;
2. Het bureau of de kern van het bureau moet tenminste 20 jaar als organisatieadviesbureau werkzaam zijn geweest in deze markt;
3. Het bureau moet lid zijn van de ROA;
4. Een aantal 'bekende' individuele adviseurs binnen een dergelijk bureau moet actief zijn binnen de Ooa en/of opleidingen verzorgen ten behoeve van organisatieadviseurs;

10. Tot nu toe is dit boek geschreven als een verslag van mijn zoektocht naar het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs. De lezer is steeds meegenomen in de stappen die ik heb gemaakt en de tekst is veelal geschreven in de tegenwoordige tijd. Op dit punt aangekomen moet ik deze stijl loslaten. Vanaf deze paragraaf ben ik genoodzaakt te schrijven over hoe mijn onderzoeksoptzet en methode van analyseren eruit heeft gezien. In het volgende hoofdstuk doe ik daar verslag van.

150 Retorische aspecten van professionaliseren

5. Vanuit het bureau moeten er recent (de laatste 5 jaar) herkenbare bijdragen geweest zijn van individuele organisatieadviseurs aan het professionaliseringsdebat.

Deze selectie van bureaus maakte ik op het moment dat ik nog enigszins op zoek was naar een professionaliseringsmodel dat als standaard zou kunnen dienen voor beroepsontwikkeling bij organisatieadviseurs. Ik had toen reeds een eerste vermoeden dat mijn onderzoeksvraag zich wel eens zou kunnen gaan wijzigen. Op het moment dat het perspectief van onderzoek zich meer ging concentreren op het achterhalen van verschillende productieprocessen van 'professionele werkelijkheden' werden deze criteria minder relevant en trachtte ik alleen een zo groot mogelijke variëteit van contexten binnen Nederlandse bureaus te verkrijgen.

Er zijn uiteindelijk negen bureaus benaderd, meestal via diegene die binnen de directie verantwoordelijk is voor 'professionalisering'. Na een informeel telefonisch contact, is er een formeel verzoek aan de bureauleiding gedaan door middel van een brief. In deze brief is een verzoek gedaan tot het houden van gesprekken met degene, die vanuit de RvB/Directie verantwoordelijk is voor professionalisering. Tevens is gevraagd of deze persoon ook een aantal andere organisatieadviseurs, die in zijn/haar ogen over een hoge professionele kwaliteit beschikken, bereid kon vinden om aan dit onderzoek deel te nemen. Het ging daarbij om:

- 2 à 3 partners/ organisatieadviseurs;
- 2 à 3 junior organisatieadviseurs;
- 1 à 2 coaches/opleiders.

Het doel van het onderzoek en de thema's die tijdens het gesprek aan bod zouden kunnen komen werden in de brief vermeld. De navolgende vragen/thema's werden in de brief genoemd:

- Op welke wijze ontwikkelen professionele adviseurs zich binnen uw bureau?
- Op welke manier wordt dat vanuit het bureau ondersteund, wat is het professionaliseringsbeleid?
- Welke vraagstukken/problemen treden binnen uw bureau daarbij op?
- Wat betekenen deze vraagstukken voor de toekomst van het professionaliseringsbeleid?

Van de negen bureaus die benaderd zijn hebben uiteindelijk vier hun medewerking toegezegd en het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen deze bureaus. Hiervan behoren twee bureaus tot de middelgrote Nederlandse adviesbureaus, maar zij zijn vanwege hun historie en organisatievorm zeer verschillend. Eén bureau is gerelateerd aan de accountancy/ICT discipline en één bureau kan, gezien zijn omvang, gecategoriseerd worden als een klein bureau. De vraag kan gesteld worden in hoeverre deze

bureaus een representatief beeld vormen van de beroepsgroep. Naar mijn opvatting zijn criteria van representativiteit in dit onderzoek niet van toepassing. Immers, de grenzen van de beroepsgroep zijn lastig te bepalen en er is geen consensus wie er wel en wie er niet toe gerekend moeten en kunnen worden. In ieder geval heb ik gesprekken gevoerd binnen adviesbureaus die wat betreft imago, historie, grootte en eigendomsverhoudingen sterk van elkaar verschillen om op deze wijze een zo breed mogelijk spectrum aan adviseurs te bestrijken.

Een aantal bureaus heeft aangegeven geen medewerking te kunnen of willen verlenen. De redenen van het afzien van medewerking waren verschillend. Een bureau gaf als reden op helaas geen tijd vrij te kunnen maken omdat ze net bezig waren met een integratietraject met een ander bureau. Een ander bureau gaf als redenen dat de acquisitiedruk te hoog was en dat tijd dus schaars was. Ook vermeldde een bureau dat de verwarring onder adviseurs en hun bazen over de toekomst zo groot was dat het niet verstandig leek aan een dergelijk onderzoek mee te werken.

Binnen elk van de vier bureaus zijn gesprekken gehouden met het directielid dat verantwoordelijk is voor professionalisering. Op aanwijzing van dit directielid is er vervolgens met twee à drie seniororganisatieadviseurs en twee á drie junior adviseurs gesproken.

Uiteindelijk heb ik met 24 organisatieadviseurs gesproken in 23 gesprekken, die als volgt over de bureaus verdeeld waren:

- In bureau B1 (een Nederlands middelgroot tot groot adviesbureau) hebben acht gesprekken plaatsgevonden, waarvan één gesprek met een directielid, vijf gesprekken met partners/senior adviseurs, waarvan twee met adviseurs die tevens een coach/opleidersrol vervullen binnen het bureau en twee gesprekken met junior adviseurs. In bureau B2 (eveneens een Nederlands middelgroot tot groot adviesbureau) zijn zes gesprekken gehouden: één gesprek met een directielid, één met een senior/ partner en vier gesprekken met junior adviseurs.
- Binnen een organisatieadviesbureau dat gerelateerd is aan de accountancy/ ICT discipline zijn ook zes gesprekken gehouden: één gesprek met een directielid, drie gesprekken met partners/senior adviseurs en twee gesprekken met junior adviseurs.
- Binnen een klein Nederlands adviesbureau zijn drie gesprekken gehouden: één met een directielid/managing partner, één met een senior partner en één gesprek met twee junior-adviseurs gezamenlijk.

De betreffende adviseurs zijn door middel van een brief vooraf op de hoogte gebracht van het onderwerp van het gesprek. Aan hen is verteld dat het gesprek deel zou gaan uitmaken van een onderzoek ten behoeve van een dissertatie. Van de 24 gesprekken zijn er vier gehouden met directieleden, tien met partners/senior adviseurs en tien met junior adviseurs. Eén gesprek heeft met twee respondenten tegelijkertijd plaats gevonden.

152 Retorische aspecten van professionaliseren

Aan het begin van ieder gesprek is eerst een aantal vragen gesteld over leeftijd, vooropleiding, aantal werkzame jaren als adviseur en bij het betreffende bureau, huidige functie, lidmaatschap beroepsvereniging en over het bijhouden van het vakgebied.

Hoewel elk gesprek een eigen verloop heeft gekend, zijn in ieder gesprek de navolgende vraagstukken aan bod gekomen:

- Wat is binnen uw bureau professioneel organisatieadvieswerk?
- Wat zijn eigenschappen van een professionele organisatieadviseur,
- De aard en het verloop van het professionele discussies binnen het bureau.

Ik heb met 19 mannelijke en 5 vrouwelijke adviseurs gesproken en de gemiddelde leeftijd van de adviseurs was 42 jaar op het moment van het onderzoek, eind 2002. De jongste adviseur was 28, de oudste 60. Twee van de adviseurs hadden als vooropleiding HBO, de rest van de gesprekspartners had een WO niveau. Gemiddeld waren mijn gesprekspartners twaalf jaar werkzaam als organisatieadviseur. Hiervan was de jongste twee jaar en de oudste 34 jaar werkzaam als organisatieadviseur. De helft van de adviseurs is gedurende hun loopbaan niet van adviesbureau veranderd.

Op de vraag of de adviseurs lid waren van de Ooa, de beroepsvereniging van adviseurs, konden acht adviseurs dit bevestigend beantwoorden, zeven beantwoordden deze vraag met nee. Negen adviseurs wisten niet waar de Ooa voor stond of gaf aan dat zij meenden dat hun bureau er lid van was¹¹. Op de vraag of respondenten nog lid waren van andere verenigingen werd meestal ontkennend geantwoord.

4.6.2 Opzet en verloop van de gesprekken¹²

De gesprekken hebben in bijna allemaal plaatsgevonden op het kantoor van de adviseur.

De startvraag in elk gesprek is geweest: "Wat betekent voor u professionaliseren?" , omdat ik in het pilotonderzoek reeds geconstateerd had dat het woord 'professionaliseren' bij mijn gesprekspartners werkte als een trigger om over hun werk, over klanten, over adviesbureaus, etcetera te vertellen. Deze startvraag moet in dit onderzoek opgevat worden als een 'cue', als een uitlokkertje die actoren ertoe aanzet om over een veelheid, niet tevoren te bepalen onderwerpen te gaan vertellen die zij kennelijk met professionaliseren in verband brengen. Door deze startvraag zo open te formuleren beginnen mijn gesprekspartners te verhalen over 'professionaliseren'. Door geen normen te laten zien, heb ik getracht hen zo min mogelijk te sturen waardoor zij zoveel mogelijk een eigen verhaal over 'professionaliseren' hebben kunnen houden. Wel gebruikte ik soms stellingen of meningen van adviseurs uit vorige gesprekken, met de vraag of mijn gesprekspartner daarop zou willen reageren.

11. Een bureau kan geen lid zijn van de Ooa, want zij is een vereniging waar alleen individuen deel van uitmaken.

12. Gezien de sociaal constructivistische invalshoek gebruik ik het woord 'gesprek' in plaats van het woord 'interview'. Een interview verwijst eerder naar een situatie waarbinnen een respondent antwoorden geeft op vragen die door een onderzoeker in zekere mate zijn voorgestructureerd.

Ik heb deze aanpak gekozen in de veronderstelling dat daarmee het verhaal dat adviseurs mij vertellen, opgevat kan worden als een account van een geldende 'professionele werkelijkheid', waar processen van organiseren zichtbaar zouden worden.

De gesprekken hebben plaatsgevonden van oktober 2002 tot en met januari 2003. Alle gesprekken duurden minimaal een uur en maximaal anderhalf uur. De gesprekken zijn opgenomen op geluidstape en van alle gesprekken zijn later volledige (verbatim) transcripten gemaakt. Alle gesprekken zijn gehouden door de onderzoeker zelf. Een onderzoeksassistente is daarbij aanwezig geweest en heeft direct na elk gesprek een verslag gemaakt. Behalve een beknopte inhoudelijke samenvatting van het gesprek zelf, bevatte dit verslag ook de eerste indrukken. Aangezien het in deze fase van het onderzoek nog niet precies duidelijk was op welke wijze de resultaten geanalyseerd zouden worden, hebben deze verslagen een oriënterende functie gehad om te kunnen komen tot een definitieve methode van analyse.

4.6.3 Kritische incidenten

De gesprekken zijn bedoeld om verhalen te verkrijgen over de wijze waarop 'professionele werkelijkheden' worden geproduceerd. Om ervoor te zorgen dat er zoveel mogelijk aspecten van die werkelijkheid aan bod zouden kunnen komen heb ik een eenvoudige, maar effectieve methode gebruikt. Eerst is de adviseur gevraagd naar zijn mening over 'professionaliseren' en daar is door middel van technieken als 'doorvragen' en 'het geven van samenvattingen' op gereageerd net zolang totdat ik goed dacht te begrijpen wat mijn gesprekspartner bedoelde te zeggen. De mogelijke spanningen die, achter datgene wat de adviseur beweerde, schuil gingen zijn naar voren gehaald. Dat wil zeggen dat betekenissen die er aan begrippen als 'professionalisering', 'professional' en 'professionaliseringsbeleid' werden gegeven, getoetst zijn aan de hand van concrete situaties. Bijvoorbeeld: opvattingen over wat professionaliseren binnen een bureau betekent in de ogen van een adviseur werden tijdens het gesprek geconcretiseerd middels vragen als: "Kunt u daar eens een concreet voorbeeld van geven?", "Wat gebeurt er als een adviseur een andere mening heeft dan de klant?", "Kunt u uw mening eens toelichten aan de hand van een concrete situatie?".

Concrete situaties uit de dagelijkse praktijk zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de opvattingen en de wijze van omgaan met professionaliseringskwesties binnen het bureau. Om er achter te komen hoe mogelijke spanningen worden gehanteerd, is soms een aantal potentiële spanningen benoemd om zicht te krijgen in de wijze waarop mijn gesprekspartner omging met deze spanningen. Wanneer dat gebeurde was het van belang voorzichtig te opereren, aangezien de kans bestond dat een adviseur zich aangevallen zou voelen tijdens het gesprek met als mogelijk gevolg dat hij zich defensief zou gaan opstellen. Naar mijn inschatting heeft dat niet plaats gevonden en een korte evaluatie van het gesprek met mijn gesprekspartners, direct na afloop van het gesprek, heeft mij dat ook nog eens bevestigd.

154 Retorische aspecten van professionaliseren

Door het toepassen van deze methode van gespreksvoering is duidelijk geworden welke thema's een actor in verband brengt met professionaliseren en hoe een actor een 'professionele werkelijkheid' creëert. Deze methode heeft bovendien goed gewerkt om in de latere analyse de sociale functie van organiseerprocessen te kunnen begrijpen. Door te vragen naar handelingen bij problemen en incidenten wordt duidelijker op welke wijze de gesprekken geïnterpreteerd moeten worden. De volgende paragraaf zal inzicht geven hoe uit de tekst 'verhalen' zijn te onderkennen en hoe de sociale functie uit die verhalen kan worden geanalyseerd.

4.7 METHODE VAN ANALYSE EN INTERPRETATIE VAN DE VERHALEN

Eén van de eerder besproken aspecten van kwalitatief onderzoek betreft de relatie tussen de onderzoeker en zijn materiaal. In het onderhavige onderzoek bleek die relatie niet zonder problemen. Ik maak deel uit van hen die zich organisatieadviseur noemen en ik heb lange tijd geloofd dat mijn beroepsgenoten en ikzelf bezig waren ons te ontwikkelen tot een eerzame beroepsgroep. Ik dacht werkelijk dat nadere studie van hun opvattingen een betere professionaliseringsstrategie of aanpak zou kunnen opleveren.

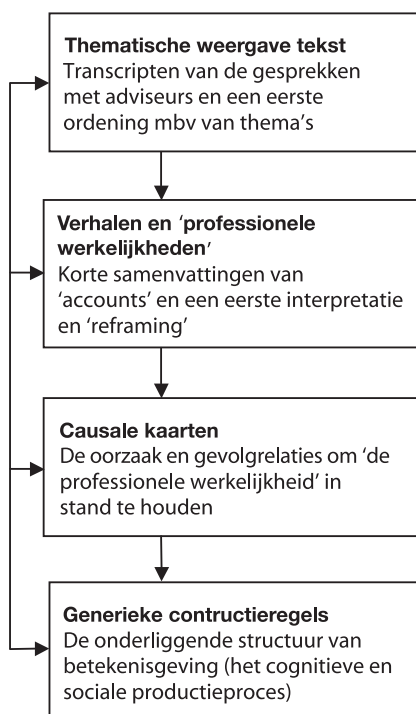
Ik had gesprekken georganiseerd en had gerespecteerde collega's gevraagd naar die 'opvattingen'. Uit het pilotonderzoek bleek dat die 'opvattingen' eigenlijk beter begrepen konden worden als 'lokale accounts', retorische verslagen van de wijze waarop men zijn beroep in een specifieke context heeft ingericht. Van die verhalen veronderstelde men vervolgens dat ze een algemeen, al dan niet normatief, inzicht behelsden met betrekking tot 'het beroep'!

Ik had dus geluk. Mijn vragen naar de betekenis van 'professionalisering', voortkomend uit mijn aanvankelijke vraagstelling, bleken effect te hebben. Die vragen lokten 'accounts' uit die een groot spectrum van werkzame activiteiten van mijn gesprekspartners lieten zien. Tegelijkertijd maakte mijn vraagstelling de ontwikkeling door die ik in eerdere hoofdstukken heb beschreven. Daardoor en door de voortdurende confrontatie met de verslagen van de gesprekken leerde ik die laatste zien als deels impliciete, deels expliciete verslagen van de wijze waarop men zijn werk, beroep of professie had geconstrueerd.

Ik nam afscheid van de gedachte dat de verhalen die adviseurs mij vertelden over professionaliseren beschouwd moesten worden als een weergave van opinies of opvattingen. Daardoor had ik natuurlijk veel last van de opvattingen die ik eerder met zoveel verve had verdedigd. Deze kwamen er kortweg op neer dat ik van organisatieadviseurs verwachtte dat zij in staat en bereid zouden zijn om een ordelijke beroepsgroep te vormen, met een herkenbare identiteit, met duidelijke codes en voorschriften en met een helder te omschrijven kennisbasis (Body of knowledge and skills).

In het volgende hoofdstuk analyseer ik de verslagen van de gesprekken. Dan zal duidelijk worden hoezeer ik op mijn schreden heb moeten terugkeren. Het overige deel van dit hoofdstuk is gewijd aan een beschrijving van de wijze waarop ik met het onderzoeksmateriaal ben omgegaan.

Het onderzoeksmateriaal is geïnterpreteerd en geanalyseerd volgens een aantal stappen en figuur 4.3 laat die stappen grafisch zien.



Figuur 4.3

Thematische weergave tekst

Het is mogelijk een analyse te geven van de *inhoud* van een verhaal en het is mogelijk te onderzoeken *hoe* een actor zijn verhaal *construeert*. Gezien mijn vraagstelling in dit (vervolg)onderzoek is de wijze van construeren door de actor van primair belang. Deze laat zich echter niet anders beschrijven dan door aan de inhoud te refereren. Terwille van een overzichtelijke presentatie van het onderzoeksmateriaal heb ik allereerst een inhoudelijke ordening aangebracht.

Het blijkt dat mijn gesprekspartners 'verhalen' over 'professionaliseren' door te spreken over hun praktijk, over hun werk, over collega's, over het bureau, etcetera. Derge-

156 Retorische aspecten van professionaliseren

lijke onderwerpen brengen ze kennelijk in verband met 'professionaliseren'. De inhoudelijke onderwerpen die in het onderzoeksmateriaal worden genoemd heb ik ondergebracht in een vijftal thema's. Deze thema's zijn:

Het vak

Het thema 'het vak' omvat uitspraken over het kennisgebied dat ten grondslag ligt aan het beroep van organisatieadviseur. Sommigen noemen dit bijvoorbeeld een Body of knowledge and skills, anderen zeggen dat het gaat over advieskunde, veranderkunde en interventiekunde. Ook opvattingen over te hanteren methoden en technieken vallen onder dit thema.

De adviseur

Het thema 'adviseur' omvat uitspraken over persoonlijkheidseigenschappen, competenties en kwalificaties, waarover een professionele adviseur dient te beschikken, uitspraken over typen adviseurs, adviesstijlen en adviesrollen. Ook vallen uitspraken over verschillende werkerterreinen van adviseurs onder dit thema.

Het bureau

Het thema 'bureau' heeft betrekking op uitspraken over de organisatie waarbinnen de adviseur werkzaam is. Het gaat hier onder meer over de aard en historie van het adviesbureau, over cultuur, imago, identiteit en over eigendomsverhoudingen, over typen advieswerk en de mate van standaardisering van het advieswerk.

Leren

Het thema 'leren' omvat uitspraken over de wijze waarop mensen 'het vak' leren en werken aan hun verdere professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld via training, cursus, coaching, vaktechniek, en opleiding.

De klant

Het thema 'klant' heeft betrekking op uitspraken van adviseurs over klanten en hun opvattingen over professioneel advieswerk. Het gaat hierbij om uitspraken over verwachtingen van klanten wanneer deze een adviseur inschakelen en typen vragenstellingen van klanten.

Verhalen en illustraties van 'professionele werkelijkheden'

Mijn onderzoeksmateriaal bestond dus uit transcripten, uit *tekst*, bestaande uit woorden. Uit een tekst zijn verhalen te analyseren. Met een verhaal bedoel ik dat een adviseur in een tekst niet alleen inhoud communiceert, maar 'tussen de regels' door ook laat zien hoe hij tot die inhoud is gekomen. Uit een verhaal zijn processen van organiseren te analyseren. Er kan worden gezien hoe een actor het ene verhaal laat voortbouwen op een ander verhaal en er kan worden geïnterpreteerd van welke voor-

onderstellingen en aannames een actor uitgaat. Met andere woorden, tekstdelen kunnen mij doen begrijpen wat een adviseur mij vertelt, in welke wereld hij leeft en hoe hij die wereld heeft geconstrueerd. Bovendien laten verhalen, vanuit het perspectief van Weick, ook zien hoe anderen betrokken zijn bij het proces waarin een adviseur zijn wereld schept (pogingen tot “interlocked behavior cycles”). Verhalen zijn dus niet alleen subjectieve verslagen van een individu, maar zijn ook een middel om te begrijpen hoe die verhalen zijn geproduceerd in een sociale omgeving om daarmee een gemeenschappelijke wereld te maken die wat meer geordend en stabiel is. Verhalen geven daardoor inzicht in de vooronderstellingen en aannames van het sociale systeem, waarvan de actor deel uitmaakt en in het proces van sensemaking binnen dit sociale systeem. De *tekst* is dus ook een *context* en via analyse van een verhaal zijn uitspraken te doen over de wijze waarop het wordt geproduceerd en de functie die het heeft binnen het sociale systeem.

‘Reframing’

Weick stelt zich de vraag wat mensen doen als zij zeggen dat zij X of Y doen. Wat doet de adviseur die ‘commercie’ tegenover ‘professie’ zet? Hij schept een distinctie die niet zonder gevolgen is. Geeft hij die gevolgen ook aan of blijven ze impliciet? En als dat zo is, kunnen ze dan toch uit de context worden opgemaakt? Dat waren de vragen die ik in eerste instantie aan het materiaal heb gesteld. De beantwoording ervan leidde tot een hervertelling en ‘reframing’ van het verslag.

Causale kaarten

Een tweede niveau van analyse bestaat uit het destilleren van één of meerdere causale kaarten uit de gesprekken en de analyse ervan. Zoals is besproken zijn causale kaarten op te vatten als generalisaties die actoren maken. Deze generalisaties vinden binnen contexten hun grondslag in eerdere ervaringen en actoren passen causale kaarten toe op hun ervaringen. Causale kaarten houden enerzijds een geënacteerde omgeving in stand, maar zij kunnen ook bepalend zijn voor de mate waarin er nieuwe enactments op een nieuwe manier zullen kunnen worden gemaakt. De causale kaarten geven ook inzicht in de mate waarin de generalisaties binnen context een proces van ‘discrediting’ mogelijk maken. Causale kaarten worden in dit onderzoek dus niet gezien als ‘belief systems’ van een enkel individu, maar zij worden opgevat als het resultaat van ‘organizing processes’. De analyse van de verhalen door middel van causale kaarten geeft daarmee antwoord op de vraag of er binnen een context processen van reflecteren en dus van valideren mogelijk zijn en/of plaatsvinden.

Neem, bijvoorbeeld, de navolgende uitspraak, die iemand gedaan zou kunnen hebben:

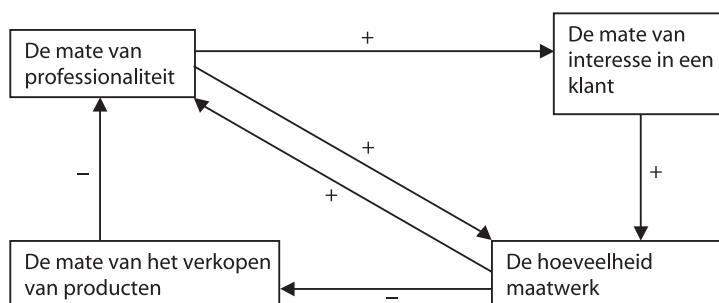
“Professionaliteit heeft alles te maken met je interesse in een ander en het kunnen aangaan van relaties. Het is een persoonlijkheidseigenschap, je hebt het of je hebt het niet. Dat zie

158 Retorische aspecten van professionaliseren

je ook als hier nieuwe adviseurs binnen komen. Ik onderscheid eigenlijk twee typen adviseurs. Voor sommigen betekent het dat ze gewoon een nieuwe baan hebben en steeds gericht zijn op het verkopen van producten en voor anderen betekent het bijna een levensvervulling en ze zijn er 24 uur per dag mee bezig. Die laatsten zijn de echte professionals, ze leveren maatwerk en ze zien hun eigen persoonlijkheid als een belangrijk instrument om te kunnen adviseren”.

Deze uitspraak wordt opgevat als een ‘professionele werkelijkheid’, een ‘enacted environment’, zou Weick zeggen. Professioneel adviseren betekent hier relaties kunnen leggen en diep geïnteresseerd zijn in een klant. Het is een attitude, die kun je niet leren en sommigen beschikken daarover en anderen niet. Adviseurs die niet over een dergelijke persoonlijkheidseigenschap beschikken, hebben een baan en verkopen producten. Professionele adviseurs echter zien hun werk als een “levensvervulling”, gebruiken hun persoonlijkheid en leveren maatwerk.

In deze uitspraak zijn variabelen te onderkennen, die betrekking hebben op de persoonlijke attitude van een adviseur (de mate van professionaliteit en de mate van interesse in een klant) en variabelen die meer het gedrag van een adviseur kenmerken (de hoeveelheid maatwerk en de mate van het verkopen van producten). De actor koppelt ‘attitude-variabelen’ en ‘gedrag-variabelen’ aan elkaar en de causale kaart die deze ‘werkelijkheid’ in stand houdt, ziet er als volgt uit:



Figuur 4.4

Deze kaart bevat elkaar versterkende variabelen, zoals de mate van professionaliteit, het hebben van interesse in klanten en het leveren van maatwerk. Zij vormen een ‘amplifying system’. Maar er zijn ook variabelen die met elkaar een stabiliserend systeem (‘counteracting system’) vormen, zoals het leveren van maatwerk, het verkopen van producten en de mate van professionaliteit. Het gevaar van een ‘amplifying system’ in dit voorbeeld is dat een voortdurende groei in professionaliteit auto-

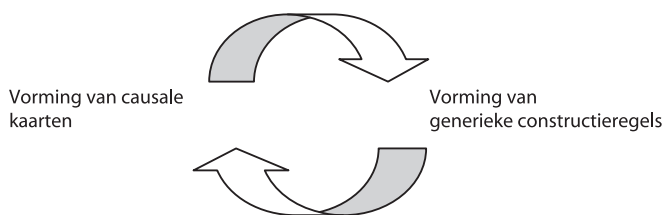
matisch een groei van het leveren van maatwerk betekent. Dit kan leiden tot een implosie van het systeem. Wanneer er, bijvoorbeeld, in de markt behoefte is aan minder maatwerk, dan wordt hier een adviseur onmiddellijk gezien als een verkoper van producten en levert hij dus geen professioneel advieswerk.

Generieke constructieregels

Een derde analyseniveau heeft als doel om inzicht te geven in een reeks generieke denkpatronen of constructieregels. Deze regels bestaan uit generieke vooronderstellingen of aannames die typerend zijn voor een bepaalde wijze van organiseren. Weick noemt dit assemblageregels en zegt daarvan dat deze regels werken als 'recepten' om een keuze te kunnen maken uit de vele mogelijkheden van interpretatie en om te komen tot een cyclus van koppelgedragingen.

In een causale kaart zie ik de inhoud verschijnen waarover de actor spreekt, een constructieregel geeft het cognitieve en sociale patroon van denken en redeneren weer. Ook generieke constructieregels of assemblageregels kunnen in een causale betrekking jegens elkaar staan. Die betrekkingen vormen dan een causale kaart op een hoger niveau van abstractie.

Deze niveaus van analyse hebben een relatie met elkaar. Aan causale kaarten liggen generieke constructieregels ten grondslag en causale kaarten bekrachtigen deze regels. Maar omgekeerd geldt ook dat generieke constructieregels zelf ook weer een causale structuur creëren of bevestigend werken op het in stand houden van causale kaarten. Het is met behulp van deze begrippen dat ik naar de onderzoeksgegevens heb gekeken (zie: figuur 5.2).



Figuur 4.5

Gegeneraliseerde constructieregels zijn geen toevallige sociale- of cognitieve structuren, maar hebben voor actoren een sociale functie binnen een specifieke context. Zij zijn erop gericht om werkelijkheidsdefinities in stand te houden. Daarmee kan iemand deel gaan of blijven uitmaken van een groep, die hem vervolgens helpt zijn werkelijkheid in stand te houden.

160 Retorische aspecten van professionaliseren

Daarmee komen we op het sociale aspect van een causale kaart en een constructieregel. Door de samenhang te laten zien tussen de inhoud van een verhaal, een causale kaart en de generieke constructieregels kunnen interpretaties worden gemaakt over hoe een actor zich verhoudt tot zijn sociale context. Zo kunnen er op grond van de causale kaarten en generieke constructieregels uitspraken gedaan worden over welke handelingen en gedragingen mogelijk c.q. onmogelijk zijn binnen een context. Daarmee kan bijvoorbeeld de vraag worden beantwoord in hoeverre processen van reflectie en discrediting mogelijk zijn en of er binnen een context aannames en vooronderstellingen ter discussie kunnen staan en er externe evaluatie en validatie van uitspraken kan plaatsvinden.

Aan de hand van het voorbeeld van hierboven kan dit worden verduidelijkt. De actor zegt twee typen adviseurs te onderscheiden: één type, die advieswerk ziet als een baan en een ander type die het ziet als een levensvervulling. Inhoudelijk zet de actor twee typen adviseurs tegenover elkaar op een zodanige wijze dat die typen elkaar uitsluiten. Voor hem is dat in zijn beleving ook 'werkelijk' zo. Hij ziet dat zijn veronderstelling ook steeds bevestigd wordt in de praktijk van alle dag. Hij realiseert zich echter niet meer dat hij middels zijn causale kaart en een generieke constructieregel deze verdeling in eerste instantie zelf heeft geproduceerd. De uitspraak dat "... de echte professionals maatwerk leveren en hun eigen persoonlijkheid zien als een belangrijk instrument van adviseren" wordt als waarheid aangenomen en een actor ziet een voortdurende bevestiging van zijn opvatting.

Zijn generieke constructieregel is dat de wereld (van de adviseurs) in tweeën kan worden verdeeld (in het volgende hoofdstuk noem ik dit 'polariseren') en deze constructieregel heeft een functie. De sociale functie van een dergelijke constructieregel kan bijvoorbeeld zijn dat een actor zich daardoor kan vereenzelvigen met de ene groep, die hij als het meest positief (professioneel) beschouwt, terwijl hij dus niet gerekend kan worden tot het andere, minder positieve deel. Door het maken van deze distinctie geeft de actor aan waar hij staat en geeft zich daarmee een eigen identiteit. Een actor heeft de overtuiging dat de wereld, in dit voorbeeld van adviseurs, verdeeld kan worden in tweeën en of het nu gaat over 'professionaliseren' of over een ander lastig concept (bijv. het begrip 'organisatie', of 'strategie', 'cultuur' of 'leiderschap'), de constructieregel 'polariseren' lijkt een generieke redenering te zijn waardoor een causale kaart in stand kan worden gehouden.

De sociale functie verschijnt, na analyse, als effect van een wijze van organiseren. Het feit dat uit een causale kaart een bepaalde sociale functie valt te ontdekken, welke niet gebaseerd hoeft te zijn op een bewuste keuze van de geïnterviewde, wil nog niet zeggen dat de sociale functie zonder belang is voor de actor. Een ander voorbeeld kan dit verduidelijken.

Een ander voorbeeld van een uitspraak, of varianten daarvan die men overigens veelvuldig in professionaliseringsdiscussies kan tegenkomen, is:

“Volgens mij is het buitengewoon moeilijk om precies aan te geven wat nu onder organisatieadvieswerk moet worden verstaan. Iedereen heeft daar toch zo z'n eigen opvattingen over. Discussies daarover zijn meestal overloos en leiden per saldo tot niets. Wat mij betreft moet je organisatieadvieswerk gewoon zien als een caleidoscoop van verschillende opvattingen en aanpakken”.

Deze actor geeft aan het moeilijk te vinden om te kunnen bepalen wat ‘organisatieadvieswerk’ inhoudt. Ook leiden, wat hem betreft, discussies daarover niet tot meer duidelijkheid. In vrij abstract taalgebruik geeft deze actor wel aan hoe hij over organisatieadvieswerk denkt: “... een caleidoscoop van verschillende opvattingen en aanpakken”. (In het volgende hoofdstuk karakteriseer ik deze redenering als een voorbeeld van de constructieregel ‘distantiëren’: de actor houdt zich buiten het spel op en neemt een commentariërende positie in).

Kennelijk geeft een dergelijke uitspraak enig houvast aan de actor. Maar als dezelfde actor bemerkt dat deze omschrijving van ‘organisatieadvieswerk’ tot gevolg heeft dat iedereen zich hierin wel kan vinden en dat daarmee een lastige discussie kan worden gesloten, kan deze constructieregel de functie krijgen om heftige discussies en misschien wel conflicten te vermijden. Het gebruiken van abstracties kan dus de functie hebben dat daarmee, bijvoorbeeld een groep van adviseurs die kampen met forse verschillen, de geledingen weet te sluiten en niet uit elkaar valt. Ook hier zal de opvatting “organisatieadvieswerk is een caleidoscoop van verschillende opvattingen en aanpakken” voortdurend worden bekrachtigd en wordt deze beleefd als ‘waar’.

De sociale functie van een bepaald constructieproces kan dus antwoord geven op de vraag: hoe verschaft het verhaal een context voor een actor waarbinnen hij zich kan positioneren? Wil de actor zichzelf of zijn bureau daarmee positioneren, wil hij het beleid legitimeren, wil hij zich indekken/verdedigen tegen klachten van klanten, wil hij individuen ontwikkelen?

De sociale functie van de causale kaart die uit het citaat kan worden opgemaakt, kan zijn dat een actor dit zegt omdat hij zich daardoor wellicht niet hoeft te verantwoorden voor zijn advieswerk. Het is immers een persoonlijkheidseigenschap en daarover leg je geen verantwoording af.

4.8 VALIDATIEPROCES

Een sociaal constructivistische onderzoeksbenadering vraagt van de onderzoeker dat hij zich als buitenstaander opstelt. Hij bedient zich niet van modellen, definities of vooraf geformuleerde theorieën om resultaten te analyseren. Hij moet zo blanco

162 Retorische aspecten van professionaliseren

mogelijk het onderzoek ingaan. Gezien mijn eigen ervaringen met het onderwerp 'professionaliseren' binnen de wereld van de organisatieadviseurs kon ik slechts een relatieve buitenstaander zijn. Natuurlijk heb ik tijdens de voorbereiding van dit onderzoek en ook bij het analyseren van het onderzoeksmateriaal gebruik gemaakt van mijn voorkennis als bureauleider en als voormalig bestuurslid van de Ooa en ICMCI. Ik heb archieven van de Ooa, ROA en ICMCI over professionalisering gebruikt en ik heb voorbereidende gesprekken gevoerd met deskundigen. Gaandeweg kwam het mij voor dat zowel mijn eigen taal als de taal van de nota's en de beleidsstukken en ook van de deskundigen sterk overeenkwamen. Kennelijk had ik mij dat taalgebruik ook toegeëigend. Ik was benieuwd of ik bij adviseurs uit de praktijk andere vertogen zou aantreffen en of die verhalen de vier genoemde elementen bevatten die een proces van beroepsvorming mogelijk maken.

Het op een valide wijze analyseren van kwalitatief materiaal vereist een reflexieve positie van de onderzoeker. Alvesson (2003) omschrijft in dit verband reflexiviteit als "... conscious and consistent efforts to view the subject matter from different angles and avoid or strongly a priori privilege a single, favored angle and vocabulary".

Ik heb mij met betrekking tot dit onderzoek gerealiseerd dat ik deel ben van het te onderzoeken werkveld. Ik ben me bewust van het feit dat mijn langdurige ervaring in het werkveld en mijn soms goede bekendheid met mijn gesprekspartners kunnen leiden tot een grote mate van preoccupatie bij het analyseren van de onderzoeksgegevens. Dit (veronderstelde) collegialiteitsgevoel vanuit zowel mijzelf als ook vanuit mijn gesprekspartner 'kleurt' de verkregen data en de analyse ervan. Een geneigdheid tot het snel trekken van conclusies, gebaseerd op kennis en ervaring die reeds bij aanvang van het gesprek bij de onderzoeker bestonden is daarom niet uit te sluiten. Ik ben als onderzoeker in dit onderzoek te kenmerken als een 'informed speaker', wat er onder meer toe kan leiden dat mijn eigen ervaring onderwerp van onderzoek wordt en er een neiging gaat ontstaan om op een convergerende wijze het materiaal te analyseren. Zeker in dit onderzoek is het daarom van belang om de methode van bestudering en analyse van het materiaal te expliciteren.

Daarom heb ik gezocht naar een werkwijze om de variëteit in het verkregen onderzoeksmateriaal zoveel mogelijk tot zijn recht te laten komen. Ik heb gekozen om naast de 'informed speaker' een tweede onderzoeker in te schakelen die het materiaal analyseert, maar niet zelf de gesprekken heeft gevoerd. De criteria voor de keuze van een dergelijke schaduwlezer zijn enerzijds geweest dat de tweede lezer wetenschappelijke onderzoekservaring heeft in het interpreteren van transcripten en anderzijds enige affiniteit heeft met 'professionaliseringsdiscussies'. Deze 'informed secondary reader' heeft op deze wijze tot een eigen interpretatie van de data kunnen komen zonder daarbij 'gebiased' te zijn door bekendheid met de gesprekspartners en de context waarbinnen die gesprekken hebben plaats gevonden.

Samen met de tweede onderzoeker is vooral onderzocht hoe een adviseur zijn (professionele) wereld creëert. Afzonderlijk en gezamenlijk hebben we de tekst van elk gesprek geanalyseerd. Dit proces van analyse heeft geleid tot het opsporen van een aantal typerende 'professionele werkelijkheden' en daarbij behorende manieren waarop die werkelijkheden geconstrueerd worden. Vanuit deze analyses heb ik vervolgens de eerste vermoedens kunnen formuleren omtrent de mogelijke sociale functies van bepaalde constructieprocessen en de mogelijke gevolgen daarvan voor het beroepsvormingsproces van organisatieadviseurs. Reacties van de begeleiders van dit onderzoek maakten dat de onderzoeker zich langzamerhand meer bewust werd van de interpretatieve problemen bij dit soort onderzoek. Zo bleek na een eerste analyse dat de interpretaties van de teksten nog sterk gekleurd werden door de opvattingen van de onderzoekers en dat analyses van de verhalen dichter moesten aansluiten bij de tekst. Het lezen van de literatuur van Weick had tot gevolg dat de causale kaart als belangrijk analyse-instrument is gebruikt. Het uit de tekst maken van causale kaarten bleek lastiger dan gedacht en naarmate ik meer vertrouwd raakte met de opvattingen van Weick werden de analyses meer en meer vanuit dit perspectief gemaakt. Inmiddels was er natuurlijk ook enige tijd verlopen tussen de eerste analyses en het verfijnen van mijn wijze van interpreteren.

Dit alles vroeg om een iteratie-slag van de analyses van een belangrijk deel van het onderzoeksmateriaal, waarbij de onderzoeksdata opnieuw geanalyseerd moesten worden, maar nu met een meer ontwikkeld interpretatiekader. Een tweede 'validatieslag' bleek dus noodzakelijk.

4.9 ANALYSE VAN DE TEKSTEN

4.9.1 *Analysemethode van het gehele onderzoek*

Het onderstaande stappenplan geeft een inzicht hoe dit inductieve onderzoek door 'analyserend vergelijken' (Yin, 1989) van de meerdere gesprekken is verlopen:

1. Het analyseren van een individueel gesprek aan de hand van uitspraken over: 'professionaliseren', over 'professioneel advieswerk', over de vraag wat 'het vak' inhoudt.
2. Op basis van deze analyse is er een voorzichtige conclusie getrokken. Deze conclusie is een eerste vermoeden geweest over de wijze waarop een 'professionele werkelijkheid' wordt geconstrueerd. Deze constatering is nog direct afleesbaar uit geciteerde uitspraken.
3. Het analyseren van een ander individueel gesprek binnen datzelfde bureau.
4. De constatering uit beide gesprekken over strategieën van 'collectieve sensemaking' zijn op een hoger abstractieniveau geformuleerd en zijn we voorzichtig gaan beschrijven wat de (sociale) functie ervan is om 'professionele werkelijkheden' op een bepaalde wijze te construeren. Vervolgens zijn we gaan interpreteren wat de gevolgen daarvan kunnen zijn voor het gedrag, voor het handelen van adviseurs binnen deze contexten. Met andere woorden, waarom worden werelden op een

164 Retorische aspecten van professionaliseren

bepaalde wijze geproduceerd, kunnen we daarvoor een verklaring geven en wat zijn daarvan de handelingsconsequenties. Of, met andere woorden, welk 'professioneel' gedrag wordt hiermee mogelijk en welk gedrag wordt onmogelijk gemaakt.

5. Het vergelijken van de dominante processen van 'collectieve sensemaking' uit andere gesprekken, binnen hetzelfde bureau en het aanscherpen van de vermoedens.
6. Het analyseren van een individueel gesprek uit een ander bureau op dezelfde wijze als zojuist beschreven.
7. Uiteindelijk ben ik gekomen tot een overzicht van een aantal dominante 'professionele werkelijkheden' en heb plausibele verklaringen gegeven op grond waarvan begrepen kan worden wat er binnen contexten gebeurt wanneer men op een bepaalde wijze deze werelden construeert en in stand houdt.
8. Op basis van de eerste analyses van de gesprekken zijn er generaliserende uitspraken gedaan over veel voorkomende 'professionele werkelijkheden' en over de causale en constructieregels, die deze werkelijkheden in stand houden. Na een verdere bestudering van de literatuur van Weick zijn de belangrijkste teksten opnieuw geanalyseerd. Met behulp van aangescherpte interpretatiekaders en een derde onderzoeker (een ingewijde binnen de advieswereld, 'member check') zijn de causale kaarten en de generieke constructieregels opnieuw geanalyseerd om de sociale functie daarvan beter te begrijpen. Er zijn nieuwe, herziene causale kaarten getekend en daaruit zijn interpretaties gemaakt over het karakter van de causale kaarten. ('amplifying versus counteracting loops', interpretaties over de mogelijkheid van processen van 'discrediting', etc.). Vervolgens is uit de causale kaarten een aantal generieke constructieregels geanalyseerd, die een verdere onderbouwing bleken te betekenen van de reeds gemaakte interpretaties.

De analyse van de teksten heeft plaats gevonden met behulp van de volgende vragen:

- welke dominante 'professionele werkelijkheden' kom ik binnen mijn gesprekken met adviseurs tegen,
- welke dominante causale kaarten en constructieregels hebben tot deze 'professionele werkelijkheden' geleid en hoe worden deze werkelijkheden in stand gehouden en
- wat is de functie van deze strategieën van 'sensemaking' (of het ontbreken daarvan) binnen een specifieke context en, in het verlengde daarvan, binnen de georganiseerde en niet georganiseerde beroepsgroep van organisatieadviseurs?

4.9.2 Analysemethode per gesprek

Het analyseren van afzonderlijke gesprekken heeft in de volgende stappen plaats gevonden:

1. Beide onderzoekers lezen, ieder afzonderlijk, een gesprek nauwkeurig en stellen, eveneens afzonderlijk, vragen aan het materiaal volgens deze, vooraf geformuleerde handleiding:

- Verzamelen van (opmerkelijke) uitspraken die representeren wat een adviseur vertelt of probeert te vertellen over professionaliseren,
- Analyseren hoe de adviseur zijn 'professionele werkelijkheid' construeert: de causale kaart(en) en de generieke constructie regels,
- Het geven van mogelijke verklaringen waarom een adviseur wat doet: de sociale functie van het verhaal of anders geformuleerd, wat wil de adviseur impliciet of expliciet realiseren door middel van zijn verhaal, om
- Vervolgens vast stellen wat de vermoedelijke handelingsgevolgen zijn van zijn verhaal. De actor heeft, bijvoorbeeld, een bepaalde opvatting over 'professioneel advieswerk' en maakt een distinctie (bijv. 'echt advieswerk' en 'servicing') en de vraag is dan wat ziet een adviseur wel, maar vooral ook wat ziet hij niet in zijn verhaal, doordat hij deze distinctie maakt.
- Om van daaruit, op een hoger abstractieniveau, een (eerste) vermoeden te ontwikkelen over de functie van het proces van 'sensemaking' binnen een specifieke context (een deel van een adviesbureau) en de mogelijke consequenties daarvan voor het proces van beroepsvorming.

Deze eerste stap, die steeds door elke onderzoeker op schrift is gesteld, heeft per onderzoeker ongeveer 2-3 uur in beslag genomen.

2. De onderzoekers vergelijken elkaars analyses en bespreken de overeenkomsten en verschillen van de interpretaties. Dit heeft ongeveer 2 uur per gespreksanalyse geduurd.
3. De eerste onderzoeker maakt een schriftelijk verslag van deze gezamenlijke bijeenkomst. Dit verslag heeft de volgende onderdelen:
 - Welk beeld wenst de adviseur in dit gesprek neer te zetten?
 - Hoe maakt de adviseur zijn werkelijkheid?
 - Wat zijn plausibele verklaringen en mogelijke sociale functies
4. Dit verslag wordt becommentarieerd door de tweede onderzoeker en bediscussieerd tijdens een volgende bijeenkomst,
5. De eerste onderzoeker maakt vervolgens een definitief verslag en een definitieve analyse van het specifieke gesprek dat door beide onderzoekers wordt vastgesteld.

De totale, gezamenlijke tijd die, volgens bovenstaande procedure, besteed is aan het analyseren van één gesprek is ca. 20 uur geweest (12 uur eerste onderzoeker, 8 uur tweede onderzoeker).

Tijdens de bespreking van de gesprekken hebben er discussies tussen de onderzoekers plaats gevonden. Zo bleek regelmatig dat de twee onderzoekers verschillende 'opvallende uitspraken' haalden uit de transcripten. Hieruit blijkt dat de onderzoekers niet altijd op dezelfde wijze met het materiaal om gingen. Een belangrijke verklaring

166 Retorische aspecten van professionaliseren

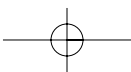
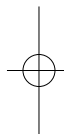
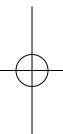
daarvoor is gelegen in het feit dat ik, als eerste onderzoeker, goed ingevoerd ben in de literatuur en in de praktijk van de professionele wereld en de gesprekken zelf heb gevoerd, terwijl de tweede onderzoeker meer distantie kon bewaren ten opzichte van het materiaal. Daarnaast was de tweede onderzoeker meer ervaren in het doen van sociaal-constructivistische analyses van gesprekken. Deze verschillende posities leidden tot overtuigingsdebatten tussen de twee onderzoekers om te komen tot één interpretatie van het materiaal. In deze onderlinge debatten onderzochten de twee de logica van elkaars redeneringen en werd er net zo lang doorgepraat tot deze discussies leidden tot consensus (vgl. Weick: 'onderhandelen'). De praktijk heeft wel veelvuldig laten zien dat verschillen in interpretatie gebaseerd bleken te zijn op het zien c.q. het over het hoofd zien van specifieke informatie.

4.10 SAMENVATTING VAN DE ONDERZOEKSOPZET EN INLEIDING TOT HET VOLGENDE HOOFDSTUK

Samenvattend, is mijn onderzoeksanpak, gebruik makend van de theorie van Weick, gericht op het analyseren van organiserenprocessen, die verschillende professionele werkelijkheden tot gevolg hebben. Ik heb gesprekken gevoerd met adviseurs binnen verschillende contexten en mijn gesprekspartners hebben zich vrijelijk uitgesproken over al hetgeen zij met 'professionaliseren' en met hun werk verbinden. Het verhaal dat een actor vertelt heb ik beschouwd als een 'professionele werkelijkheid', of, volgens Weick, een geënacteerde omgeving. Het is een verslag van de 'professionele wereld' zoals de actor hem ziet. Weick zegt daarover: "Beliefs are causemaps that people impose on the world after which they 'see' what they have already imposed" (Weick, 1979:135). Maar de wereld is een resultante van organiseren- en sensemakingsprocessen, zou Weick zeggen. Die wereld is geconstrueerd met behulp van causale kaarten. Aan de causale kaarten zijn generieke aspecten te onderkennen, de generieke constructieregels. Naast de structuur heb ik ook geanalyseerd wat de sociale functie zou kunnen zijn van een proces van 'sensemaking'. Ik wil weten welke effecten binnen een sociale context het gevolg kunnen zijn van een bepaalde 'professioneel werkelijkheid' en welk type gedrag hierdoor wellicht wordt uitgesloten. Na analyse van meerdere gesprekken heb ik meerdere geënacteerde omgevingen, meerdere causale kaarten, en meerdere constructieregels beschreven. De analyse van de gesprekken heeft in fasen plaats gevonden. Een eerste analyse heeft met behulp van een tweede onderzoeker ('informed secondary reader') globale inzichten opgeleverd en die inzichten zijn in een voortdurende wisselwerking met de teksten, maar met behulp van de inzichten van Weick, steeds verder aangepast en verfijnd. Dit voortdurend vergelijken heeft vooral een toetsende, maar ook een theorie-ontwikkellende functie ('grounded theory') gehad. Met behulp van een derde onderzoeker ('member check') is een belangrijk deel van het onderzoeksmateriaal nogmaals geanalyseerd aan de hand van een meer uitgewerkt interpretatiekader. Het toetsen en vergelijken heeft geduurd totdat er geen nieuwe inzichten meer werden verkregen.

EEN ANDERE ONDERZOEKSSTRATEGIE 167

Het volgende hoofdstuk doet verslag van de onderzoeksresultaten. Er worden eerst vier gesprekken afzonderlijk besproken. Het bespreken van deze vier gesprekken heeft niet alleen als functie dat er vier typen 'professionele werkelijkheden' worden besproken, maar het laat tevens goed zien hoe in dit onderzoek de gesprekken geanalyseerd zijn. Het analyseproces zoals ik hierboven heb beschreven wordt aan de hand van deze vier gesprekken verduidelijkt. Het volgende hoofdstuk zal laten zien hoe ik op grond van karakteristieke uitspraken uit een gesprek kom tot het benoemen van causale kaarten, generieke constructieregels en hun vermoedelijke sociale functies. De wijze waarop meerdere 'professionele werkelijkheden' worden geproduceerd hebben mij het verloop van het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs beter doen begrijpen.



Hoofdstuk 5

Onderzoeksresultaten

5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Aanvankelijk wilde ik een bijdrage leveren aan het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs. In het eerste hoofdstuk heb ik moeten vaststellen dat professionaliseringsdiscussies spanningen oproepen en dat binnen de beroepsgroep van de organisatieadviseurs professionaliseringsdiscussies zich herhalen. Sommigen willen het beroep meer gaan reguleren (certificeren) en werken met een Body of knowledge and skills en met standaarden is daarvoor een goed middel. Anderen benadrukken juist dat de kern van het 'vak' bestaat uit een unieke interactie tussen opdrachtgever en adviseur om van daaruit te komen tot unieke oplossingen. Ik had mij aanvankelijk de vraag gesteld waarom deze discussies maar niet willen leiden tot algemeen geaccepteerde conclusies met betrekking tot het beroepsmatig handelen van organisatieadviseurs? Waarom ontwikkelen organisatieadviseurs hun beroep niet tot een erkende professie, vergelijkbaar met datgene wat de accountants, de advocaten en de medici wel lijken te hebben gedaan? Het ontwikkelen van een professionaliseringsmodel leek mij uitkomst te bieden voor een verdere ontwikkeling van deze beroepsgroep.

Het onderzoek naar recente literatuur over organisatieadviseurs had tot gevolg dat mijn aanvankelijke vraagstelling bijgesteld diende te worden. Bovendien is in hoofdstuk drie duidelijk geworden dat met behulp van 'traditionele' professionaliserings-theorieën het beroepsvormingsproces van de organisatieadviseurs niet goed kan worden begrepen. Een ander onderzoeksperspectief leek mij noodzakelijk en gezien de resultaten van het literatuur- en van het pilotonderzoek is gekozen voor een interactionistische benadering. Een dergelijke benadering maakt het mogelijk om uit de verhalen van mensen, die zich organisatieadviseur noemen, een constructieproces van 'professionele werkelijkheden' af te leiden. De verwachting is dat vanuit een dergelijk standpunt men wellicht wel kan begrijpen wat 'professionalisering' voor organisatieadviseurs betekent en hoe zij daar mee omgaan.

In hoofdstuk vier heb ik dit perspectief behandeld en ben ik nader ingegaan op de

170 Retorische aspecten van professionaliseren

theorie van Weick. In dat hoofdstuk heb ik op basis van zijn theorie een aangescherpte probleemstelling geformuleerd en heb ik mijn onderzoeksopzet en de analysemethode besproken.

Mijn nieuwe vraagstelling luidt nu aldus: Op welke wijze produceren organisatieadviseurs binnen verschillende adviesbureaus een 'professionele werkelijkheid'? Wat zijn de vermoedelijke sociale functies daarvan? In hoeverre kunnen processen van 'sensemaking' een verklaring zijn voor het verloop van het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs?

In het vorige hoofdstuk is uiteengezet op welke wijze en via welke stappen de onderzoeksdata zijn geanalyseerd. Hier volgt eerst nog eens een beknopte samenvatting.

Ik heb gesprekken gevoerd met organisatieadviseurs en heb hen laten verhalen over 'professionaliseren'. De verslagen van de gesprekken vormen het onderzoeksmateriaal. Deze verhalen kunnen vanuit verschillende optieken worden geanalyseerd. Zo zou men een inhoudelijke analyse kunnen maken van individuele verhalen, men zou op zoek kunnen gaan naar eigenschappen van de persoon van de verteller of men zou verschillende adviesbureaus van waaruit de verhalen afkomstig zijn met elkaar kunnen vergelijken.

Zoals in het vorige hoofdstuk is uitgelegd vat ik, in het licht van mijn vraagstelling, de verhalen op als verslagen ('accounts') van een organiserenproces. De adviseurs die mij verslag deden, beschouw ik in dit onderzoek niet zozeer als individuen, maar als actoren in een systeem, die (mede-)producenten zijn van organiserenprocessen en welke processen leiden tot professionele werkelijkheden. Deze accounts zijn beschrijvingen van wat Weick noemt geëncanteerde omgevingen en via een inhoudelijke, thematische weergave geef ik allereerst inzicht in die verhalen.

In de volgende paragraaf (5.2) zal ik vier gesprekken ter illustratie uitgebreid bespreken. Deze gesprekken zijn op de eerste plaats geselecteerd omdat ze inhoudelijk sterk uiteenlopen. De focus van dit onderzoek is immers niet zozeer gericht op de vraag **wat** de variëteit is in inhoudelijke uitspraken over professionaliseren, maar het onderzoek heeft als doel om de vraag te beantwoorden **hoe** productie- of sensemakingsprocessen van professionele werkelijkheden verlopen.

Ik bespreek hier allereerst vier gesprekken afzonderlijk omdat ze de lezer inzicht geven in de wijze waarop het gehele onderzoeksmateriaal is geanalyseerd. Deze vier gesprekken zijn ook geselecteerd omdat ze een representatief beeld geven van de processen van 'sensemaking' die in de overige gesprekken naar voren zijn gekomen. Met andere woorden, de analyses van de andere gesprekken wijken niet af van de analyses die van deze vier gesprekken zijn gemaakt. Sterker nog, ze laten dezelfde

typen productieprocessen zien en bevestigen daarmee de conclusies die aan het einde van dit hoofdstuk en in het slothoofdstuk zullen worden getrokken.

Van alle gesprekken zijn de processen van 'sensemaking' inzichtelijk gemaakt door deze zodanig te analyseren dat thema's, causale kaarten, de generieke constructieregels en de sociale functies ervan zichtbaar worden.

In de paragraaf 5.3 zal ik een algemene karakterisering geven van het sensemakingsproces dat ik in alle accounts ben tegengekomen. Ik zal dit doen door vier dominante generieke constructieregels met hun vermoedelijke sociale functies te bespreken en deze illustreren aan de hand van enkele citaten uit de overige gesprekken. Tenslotte zal ik in paragraaf 5.4 de resultaten van het gehele onderzoek bespreken en zal ik deze resultaten koppelen aan mijn vraagstelling.

5.2 VIER ILLUSTRATIES VAN DE PRODUCTIE VAN PROFESSIONELE WERKELIJKHEDEN

In deze paragraaf zal elk gesprek eerst worden geanalyseerd op inhoud. Daarvoor zijn binnen een gesprek die uitspraken geselecteerd die een inhoudelijke opvatting laten zien van een actor over 'professionaliseren'. Omwille van een overzichtelijke presentatie zijn de uitspraken eerst geordend aan de hand van de in het vorige hoofdstuk beschreven thema's. Uitspraken worden vervolgens becommentarieerd en als tweede stap zullen uit de verhalen causale kaarten worden gedestilleerd. Uit de causale kaarten verschijnen generieke constructieregels, die op zichzelf een onderliggende causale structuur vormen. Op basis van beide analyses kunnen uitspraken worden gedaan of organisatieadviseurs 'professionele werkelijkheden' op een zodanige wijze creëren dat er processen van evaluatie en validatie kunnen optreden. Met behulp van deze inzichten kan de vraag worden beantwoord in hoeverre de geanalyseerde sensemakingsprocessen binnen een dergelijke context een verklaring geven voor het verloop van het proces van professionaliseren.

5.2.1 Analyse van gesprek 1

Dit gesprek heeft plaats gehad met een consultant van een groot adviesbureau (250 adviseurs) dat onderdeel uitmaakt van een internationale accountancy/ICT maatschappij. Deze adviseur heeft acht jaar ervaring, is 34 jaar oud en is werkzaam binnen een onderdeel van het bureau dat gespecialiseerd is in strategie. Hij is daar, op het moment van het gesprek, 5 jaar werkzaam.

5.2.1.1 Analyse op niveau van inhoud

Thema 'het vak'

Uitspraak:

"Als je kijkt naar consultancy, wat nou echt belangrijk is, is het business ontwikkelen,

172 Retorische aspecten van professionaliseren

dat je opdrachten binnenhaalt, dat je mensen aan het werk zet. Als ik voor mezelf spreek dan ben ik daar goed toe in staat gebleken. Dat ging steeds meer en steeds beter. Dus in die zin is het een heel belangrijk criterium hoe je gewaardeerd wordt binnen een consultancy praktijk. Dat is maar een aspect, business ontwikkelen, je hebt daarnaast ook *delivery*, zorgen dat de kwaliteit goed is, dat is ook een belangrijk aspect.”

Vraag: “Business ontwikkelen, is dat gewoon opdrachten binnen halen en zorgen dat ze heel goed worden uitgevoerd?”

Antwoord: “Eens kijken hoe ik dat zelf beleef. Een vrij groot deel van business ontwikkelen is repeat business. Dat betekent: als je voor een klant heel goed werk doet, in veel gevallen krijg je een vervolg opdracht. Repeat business is meer dan de helft van de hele business ontwikkeling binnen ons bureau. Kwaliteit is ontzettend belangrijk.”

Het eerste wat deze actor aangeeft is dat de essentie van consultancy is ‘opdrachten binnen halen’ en zorgen ‘dat je mensen aan het werk zet’. Hij zegt daar zelf ook goed in te zijn en vermeldt dat dit binnen zijn bureau ook een belangrijk waarderingscriterium is. Het valt op dat de actor in Angelsaksische terminologie gaat spreken (‘business’, ‘delivery’, ‘repeat business’). Het leveren van goede kwaliteit is voor deze actor een voorwaarde voor vervolgoopdrachten. Het verkrijgen van vervolgoopdrachten omvat voor dit bureau de helft van de nieuwe opdrachten en hierin ligt de oorzaak van het belang van kwaliteit in consultancy.

Uitspraak:

“Het professionele is als je het toespitst op die twee aspecten dus business ontwikkeling en het leveren van het werk, zodat het aan alle verwachtingen voldoet van een klant. Het professionele zit ’m erin, dat begint bij het laatste stuk, de delivery, het leveren van je diensten (...) dat je op en top gecommitteerd ben om een maximaal product aan te leveren. Dat is voor mij professioneel. Dat betekent dat je er alles voor over moet hebben om er daadwerkelijk voor te zorgen dat je die verwachtingen overtreft. Die verwachtingen van de klant. Dat betekent dat je het werk goed plant, dat je in de beginfase al zo duidelijk mogelijk hebt hoe het product eruit komt te zien. Dat je vervolgens terug gaat redeneren welke stappen je moet ondernemen hoe het product er inderdaad zo uit komt te zien. Dat je de onzekerheid zo veel mogelijk reduceert, maar nooit helemaal, zeker niet bij strategie werk, wat ik doe. (...) Veel van mijn klussen zijn strategie, daar zit een halve onzekerheidscomponent in, elke markt is weer anders. Maar je kunt als je gecommitteerd bent, als je goed vooruit denkt, als je goed plant, als je goed nadenkt (...) in feite kun je een heel groot deel van onzekerheid, die uiteindelijk invloed heeft op de kwaliteit, reduceren.”

“En daarnaast, dat is business development, dat noem ik ook professioneel, moet je scherp zijn dat je echte opportuniteiten identificeert. Die kunnen bij je komen gewoon

omdat de klant zegt: dit is mijn probleem kun je mij helpen? Het kan ook zijn dat je actief daarmee bezig bent: gezien wat we hier gedaan hebben met elkaar bij u en gezien dat en dat speelt in de markt, lijkt me dat toch heel belangrijk. Dat je op die manier, pro actief, eigen project kan lanceren. Beide vlakken zijn professioneel.”

Professioneel zijn is voor deze actor dat iemand ‘gecommitteerd is’ om zijn product niet alleen te laten voldoen aan alle verwachtingen van de klant, maar dat deze verwachtingen ook nog worden overtroffen. Wat daartoe bijdraagt is een goede planning en, reeds in de beginfase, het schetsen van het product. Een professionele adviseur reduceert volgens deze actor onzekerheid door vanuit het eindproduct terug te redeneren naar een stappenplan.

Strategieopdrachten hebben volgens deze actor een ‘halve onzekerheidscomponent’, maar wat hij daarmee bedoelt heeft hij mij niet duidelijk gemaakt. Hij gelooft in (en verkoopt dus ook) ‘onzekerheidsreductie’, ‘de juiste keuzes’, ‘goed plannen’, etc. Hij benoemt het doen van adviesopdrachten als het doen van ‘klussen’.

Behalve dat professioneel voor deze actor betekent dat je de verwachtingen van de klant moet zien te overtreffen, is het daarnaast van belang dat een adviseur scherp is om ‘echte opportuniteiten’ te identificeren. De klant kan vragen om advies, maar een professionele adviseur moet ook zelf actief zijn om een eigen project te genereren. Hiermee is de actor weer terug bij zijn vorige uitspraak dat de essentie van consultancy is het ontwikkelen van business.

Uitspraak:

Vraag: “Worden er binnen uw bureau ook wel eens discussies gevoerd over professionalisering en waarover gaat dat dan?”

Antwoord: “Ja. Wij noemen dat professionele standaards. Dat betekent dat alle communicatie richting klant gaat. De kleinste brief t/m het grootste eindrapport dat moet voldoen aan een bepaalde standaard, je mag niet ineens met een eigen lay-out gaan komen of je mag niet ineens met andere teksten in je offerte komen. Bepaalde dingen zijn gewoon standaard, zijn uitgezocht, ervaren als zo moet het gebeuren. Dat bewaken we heel sterk.”

Op bovenstaande vraag komt eigenlijk geen antwoord. Deze vraag brengt de actor ertoe om het belang van professionele standaarden in de schriftelijke communicatie richting klant te benadrukken.

Uitspraak:

“We bekijken alle klanten specifiek. Het is niet zo dat wij een grote *road map* in de kast hebben liggen. Maar er zijn bepaalde dingen zoals in de lay-out van brieven, het aanbieden van voorwaarden, die zijn standaard. Daar kan je mee door en dat is professioneel. Maar professionaliteit is ook dat je op basis van alle methodologie die we beschik-

174 Retorische aspecten van professionaliseren

baar hebben, alle ervaring die je moet hebben en afhankelijk van de rang die je hebt, dat je ook als je goed nadenkt, kunt uitdenken hoe zo'n traject zou moeten verlopen."

Naast het belang van professionele standaarden is het ook belangrijk dat een adviseur op basis van de methodologie die er in het bureau beschikbaar is goed nadenkt over het verloop van het adviestraject. Daarnaast benadrukt hij het belang van het hebben van ervaring en het bekleden van een hiërarchische positie binnen het bureau. Deze actor lijkt hier opnieuw te willen zeggen dat een professionele adviseur in staat is om de stappen in een adviesaanpak en de uitkomsten van een adviestraject op voorhand vrij duidelijk vast te stellen.

Uitspraak:

"Bij ons bureau zitten allemaal verschillende experts, allemaal kunnen ze hun kunstje. Als de klant een bepaald probleem heeft wat buiten mijn competentie vlak valt, verwijs ik hem door naar een collega. Vervolgens intake doen en kijken of het aansluit (...) of daar een zinvol project te doen valt. En zo niet, dan niet. Ik kan me niet herinneren dat ik een project heb gedaan bij een klant en dat ik dacht: dit is bullshit. Wat ben ik hier aan het doen? Dat heb ik nog nooit meegemaakt." (...) "Een stap eerder moet je dat al voor zijn. Als je een aanvraag krijgt die niet past dan moet je zo professioneel zijn om nee te zeggen. Als je dat niet bent dan kom je in dat soort situaties terecht. Makkelijk antwoord natuurlijk."

De actor geeft aan dat er in zijn bureau verschillende adviseurs zijn die ieder hun eigen deskundigheid bezitten, die hij overigens aanduidt met het woord 'kunstje'. Hij zegt dat een probleem van de klant moet aansluiten bij zijn eigen deskundigheid en wanneer dat niet het geval is dan verwijst hij door naar een collega, die kennelijk wel over die deskundigheid beschikt. De adviseur die over de juiste competentie beschikt doet vervolgens een 'intake' en beoordeelt of er 'een zinvol project' kan worden gedaan. Deze actor zegt zich niet te kunnen herinneren een adviesopdracht te hebben uitgevoerd waarvoor hij de competenties in het geheel niet bezat. Het is een teken van professionaliteit wanneer een adviseur reeds in een vroegtijdig stadium besluit of een opdracht past of niet en als een adviseur op tijd nee weet te zeggen dan hoeft hij niet in moeilijke situaties te geraken. Deze actor draagt de overtuiging uit dat een professionele adviseur in staat is reeds in een vroeg stadium te bepalen welke eisen een vraag van een klant stelt aan een adviseur, en een professionele adviseur kan daarmee mogelijke problemen in een adviestraject reduceren of voorkomen.

Uitspraak:

"Wellicht heeft dat met het type advisering te maken. Wij doen altijd klussen dat zijn behoorlijke projecten waar teams bij betrokken zijn, waar serieus allerlei dingen uitgezocht worden. Het is geen leunstoel advisering, zo van 'ik lul eens een middagje met je mee'

of zo, en als het niet zinvol is, dan nog maar een middagje. Nee dat doen we niet.”
(...) “Het zou niet professioneel zijn om klanten te helpen, waarvan ik van tevoren al weet, dit gaat om niks, dit levert uiteindelijk niks op voor de klant. Ik snap wat je bedoelt maar wij zijn niet de ICTers. Een project is altijd kostbaar. Het moet wel raar lopen als een klant heel veel geld gaat uitgeven waar op voorhand al duidelijk is: dat is onzin. Ik ben misschien heel idealistisch daarin, dat we heel serieus bezig zijn om elkaar te helpen. Dat we er alles aan doen om problemen of strategie of organisatie of andere aspecten (...) dat we stinkend ons best doen om die klant te helpen. Dat we daar alles voor opzij zetten.”

In het voorgaande citaat benadrukt de actor dat zijn groep altijd advieswerk doet, waarbij adviesteams serieus zaken uitzoeken. Hij praat op een enigszins denigrende wijze over vormen van advisering, waarbij dat in zijn ogen kennelijk niet het geval is (‘leunstoel’). Hij zet zich ook af tegen ICT-advisering en geeft nog eens aan wat in zijn ogen professioneel is. Wat hierbij opvalt is dat hij een redenering volgt waarbij hij zichzelf als ‘heel idealistisch’ typeert wanneer hij zegt er alles voor opzij te zetten om een klant te helpen. Kennelijk is het voor deze actor niet vanzelfsprekend dat een adviseur zich inspant voor zijn klant.

Thema ‘de adviseur’

Uitspraak:

“Wij zijn heel inhoudelijke, op feiten gebaseerde consultants. Dat betekent dat uit studies dingen kunnen komen die klanten niet willen horen. Kan gebeuren. In een bepaald deel van de gevallen accepteert de klant dat. Dat is nou eenmaal het risico van zo’n studie. Zo zien ze dat. In een bepaald deel accepteert de klant dat niet zomaar en probeert alles in het werk te stellen om die conclusie toch bij te schaven. Dan zeggen wij: nee. Wij zijn best bereid om heel goed te kijken naar de manier van formuleren. Bijvoorbeeld, één van mijn grotere klanten overweegt een (...) in de markt te zetten. Dat kan shop in shop, maar het kan ook stand alone. Gaat om retail in dit geval. Er zijn grote retail vestigingen. De nieuwe formule kan shop in shop in bestaande retail vestigingen of het kan ook stand alone. Hele markt concurrentie analyse gedaan om te kijken of überhaupt die formule levensvatbaar is. En vervolgens een financiële analyse om te kijken of het rendabel is. Kwam uit: shop in shop = ja, stand alone = nee. Aan stand alone zijn veel meer kosten aan verbonden. Moet je niet doen. Dat komt er gewoon keihard uit. Op dat moment zegt de klant: als stand alone niet kan gaat het feest niet door. De klant zegt: kun je dat niet heroverwegen, nee, dit komt uit de analyse. Klant zegt, dan gaan we niet verder met deze formule. Dat betekent dat heel veel vervolgwark dat er achter ligt, dat valt ook weg voor ons. Maar dat heeft dus te maken met professionaliteit en ethiek. Gezien de manier van onderzoeken, (...) het is een grote trechter redenering, is 5x onderbouwd, is dit gewoon wat er uit komt. Wetende dat we hiermee misschien wel 2, 3, 4, 5 ton vervolgwark missen. Dat is ook professionaliteit, want als je

176 Retorische aspecten van professionaliseren

dat wel doet dan ga je je op een glijdend pad begeven, want als dat dan kan etc. etc. (...) Het heeft ook te maken met de hele *fact base* en manier van onderzoekvergelijking. Het onderzoek toont aan: dit komt eruit en dan kan je niet zeggen, je kan het ook anders bekijken. Het klopt of het klopt niet. Een van de twee. Dat zijn voorbeelden van professionaliteit, als het gaat om het belang van de klant. Het gaat om het belang van de klant waarbij je altijd je eigen ethiek, je eigen onafhankelijkheid moet bewaren. Dat is ontzettend belangrijk.”

Deze actor zegt dat zijn adviesbureau bestaat uit ‘inhoudelijke adviseurs’. Hij wil hiermee zeggen dat een adviseur adviezen geeft die op feiten zijn gebaseerd (‘fact base’) en dat de studie die een adviseur doet, leidt tot één beste uitkomst. Zijn opvatting is dat adviseurs met feiten werken, tot een éénduidige uitkomst komen en daar integer mee behoren om te gaan. Hij geeft een voorbeeld uit de praktijk ter illustratie. Een professionele adviseur is onafhankelijk, heeft een eigen ethiek en vertrouwt op de resultaten van zijn onderzoek. Hij stelt zijn advies niet bij als de klant daarom vraagt, ook niet als daardoor vervolgoopdrachten kunnen worden verkregen. Uit de formulering die hij gebruikt blijkt er wel ruimte voor enige flexibiliteit met betrekking tot het uit te brengen advies.

Deze actor lijkt van de vooronderstelling uit te gaan dat onderzoek, dat adviseurs doen, ‘de waarheid’ oplevert. Met ‘de waarheid’ behoort je integer om te gaan en daarom reduceert hij discussies met een klant over een uitgebracht advies tot een binair vraagstuk: “het klopt of het klopt niet.”

Thema ‘het bureau’

Uitspraak:

Vraag: “Hebben jullie wel eens discussie tussen twee collega’s, of jij en jouw partner die de eindverantwoordelijkheid heeft; gewoon een vakmatig verschil van mening?” De ene zegt: ‘ik vind dat je dat niet zo kan aanpakken’ en de ander zegt: ‘dat kan juist wel?’

Antwoord “Ja, komt voor, maar niet veel. Het heeft ermee te maken, als je kijkt naar de groep waarin ik werk, strategie, sinds 1995 voor een deel met dezelfde mensen voor een deel met andere mensen. We spreken elkaars taal en we pakken het probleem een beetje op dezelfde manier aan. Tuurlijk heb je wel eens discussie over evolutie in je dienstenpakket.”

Discussies over verschillen in vakopvatting heeft deze adviseur niet veel en hij zegt dat dat komt omdat mensen al zo lang met elkaar werken. Er bestaat binnen deze adviesgroep een situatie waarbinnen adviseurs een zelfde taal met elkaar spreken en waar een zelfde wijze van werken wordt gehanteerd en discussies worden daardoor blijkbaar overbodig. Kennelijk zijn er wel discussies die betrekking hebben op het verder ontwikkelen van diensten die worden aangeboden.

Uitspraak:

“Het moet tot een consensus leiden, want uiteindelijk wil je een zo goed mogelijk voorstel doen aan je klant. Ik heb nog niet meegemaakt dat ik er met een van mijn collega's niet uit kwam. In het consultancy vak zijn eigenwijze mensen, maar het zijn wel mensen die gewend zijn om met andere mensen om te gaan, te discussiëren en samen tot iets te komen.”

Als er al discussies zijn over verschillen in vakopvatting, dan moeten deze leiden tot ‘consensus’, want dat is kennelijk voorwaarde voor een goed voorstel aan de klant. Hoewel adviseurs eigenwijze mensen zijn, heeft deze actor de ervaring dat hij met collega's altijd uit discussies komt. Immers, adviseurs zijn mensen die gewend zijn om samen met anderen te discussiëren en iets te realiseren. Het lijkt alsof deze actor de functie van discussies vooral ziet als een mogelijkheid om tot oplossingen te komen en niet zozeer als een voorwaarde voor verdere ontwikkeling van adviseurs en hun beroepsmatig handelen.

Uitspraak:

Vraag: “Die vakmatige discussies over: hoe kijk je naar deze organisatie, wat is hier nou eigenlijk aan de hand. Wat is hier nou in het belang van een klant? Herken je die?”

Antwoord: “Ja, tuurlijk wel. Maar daar kom je altijd uit. Of je daar nou een mede strategie voor pakt of iemand uit een andere discipline, je komt er altijd uit.”

Vraag: “Op grond van welke criteria wordt er dan uiteindelijk een beslissing genomen?”

Antwoord: “Beste inhoudelijke argumenten.”

Vraag: “Wat zijn de criteria voor de beste inhoudelijke argumenten?”

Antwoord: “Puur wat de beste overtuiging geeft. Dat heeft alles te maken met je kennis en ervaring tot dat soort vraagstukken. Je hebt zoveel projecten gedaan. Ik zit in het vak sinds '95, ik heb zo'n 80 projecten gedaan dus niets is je meer vreemd. Je hebt je eigen ervaring, data base, je hebt je methodologiën en je hebt de ervaring van je collega's. Ik zie daar geen conflicten ontstaan.” (...) “Ook met jongere collega's, minder ervaring. ‘Moet ik dit dan niet gaan uitzoeken?’, nee, want de vraagstelling is dat, aanpak is dat en op die manier komen we tot dat.

Er is dus altijd een antwoord. Tuurlijk hiërarchie speelt dan ook een rolletje. Maar altijd een vrij open discussie. Dit is een open discussiecultuur zonder dat we verzanden in oeverloze debatten. Je komt er altijd uit. Als je er niet uit komt moet je het hoger zoeken binnen de organisatie. Ik heb het nog nooit meegemaakt.”

Het bovenstaande citaat is thematisch op twee manieren te ordenen: ‘het vak’ en ‘het bureau’. Hij geeft aan dat vakmatige discussies worden beslecht op basis van de beste inhoudelijke argumenten. Op de vraag wat de criteria zijn voor de beste inhoudelijke argumenten geeft hij geen helder antwoord. Hij geeft aan dat persoonlijke kennis en ervaring doorslaggevend zijn in deze discussies. Het valt op dat deze actor discussies

178 Retorische aspecten van professionaliseren

associeert met conflicten en aangeeft dat discussies altijd oplosbaar blijken te zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de opvatting van de actor binnen zijn bureau 'een heel open discussiecultuur' bestaat en dat er gepraat wordt over meningsverschillen. Discussies worden altijd opgelost en dat is mogelijk omdat er kennelijk zoiets bestaat als 'het beste inhoudelijke argument', wat op grond van routine, ervaring en hiërarchie tot stand komt. Vakinhoudelijke discussies worden opgelost door de hiërarchie in die gevallen waarbij de inhoudelijke argumentatie niet tot consensus leidt. Hoewel deze actor doet voorkomen alsof discussies gevoerd worden op basis van inhoudelijke, objectieve argumenten, blijkt bij nadere analyse dat overwegend persoonlijke en dus subjectieve elementen een rol spelen, zoals 'dat wat de beste overtuiging geeft', 'persoonlijke ervaring' en 'hiërarchie'.

Uitspraak:

"Wij zijn een organisatie met bloedgroepen, vanwege allerlei overnames, integratie etc. Wij zijn heel op feiten gebaseerd, heel conservatief. De andere hoek was veel meer kwalitatief, veel meer workshops met de klant, om op die manier tot een oplossing te komen. Dus aan het begin wordt aan elkaar gesnuffeld, wordt gediscussieerd, en uiteindelijk is er een geïntegreerde aanpak uit gekomen. Die eigenlijk voor beide stromingen beter is geweest. Als je nu die oud ... (naam adviesbureau) ziet, die zie je ineens conservatieve dingen erbij doen. Als je ziet dat onze groep, die heel erg een expert-rol had, die zie je workshopachtige elementen inbouwen. Op die manier is er een heel aardige innovatie in aanpak en methodologie tot stand gekomen. Natuurlijk gaan er discussies aan vooraf, moeten we dat doen of niet doen. Je leert het pas als je het ervaart. Ik werk met heel veel slimme mensen die gewoon hele mooie dingen doen, probeer echt slimme eruit te pakken. Proberen open te staan en kritisch te zijn en volop te leren."

Hij praat over zijn bureau als een verzameling van 'bloedgroepen'. Hij hanteert daarbij een interessante woordkeus: 'op feiten gebaseerd' en 'conservatief' versus 'kwalitatief' en 'workshops'. Volgens de actor is er 'een geïntegreerde aanpak' tot stand gekomen, maar het valt op dat er kennelijk nog steeds sprake is van gescheiden groepen, die elementen uit elkaars aanpak hebben overgenomen. De actor deelt zijn bureau in twee groepen, die hij vervolgens homogeniseert, hoewel hij opnieuw het belang benadrukt van het open zijn naar elkaar. Dit lijkt zich echter te beperken tot de eigen groep en het is de vraag of er discussies plaats vinden tussen de groepen.

Uitspraak:

"Het is zo in consultancy, als je heel veel business ontwikkelt, dan word je gezien als succesvol. Een van de twee belangrijke componenten. Zo iemand kan een vrij lange tijd daarmee gewoon doorgaan. Als hij zelf geen ontwikkeling doormaakt ga ik ervan uit dat uiteindelijk die business terug zal lopen. Als dat niet zo is dan kan iemand toch vrij lang daarmee doorgaan."

Hij geeft (opnieuw) aan te weten hoe het werkt binnen consultancy en gaat daarmee van de veronderstelling uit dat adviseurs een homogene groep zijn, waarbinnen het ontwikkelen van business leidt tot succes. De actor geeft ook aan dat zolang een adviseur business blijft ontwikkelen, hij als succesvol wordt gezien en niet aangesproken wordt op zijn professionele ontwikkeling. Het doormaken van persoonlijke ontwikkeling van een adviseur lijkt tot uiting te komen in het kunnen genereren van business.

“Uiteindelijk krijg je een markt die in 2 segmenten verdeeld kan worden. Dat zijn de grote spelers met hun enorme kennismanagement, (...) kapitaalkrchtig en (...) heel multidisciplinair ingestoken, (...) hoge ICT component. Die hebben de grote bedrijven. Daarnaast kun je best je regionale éénpitters of kleine adviesclubjes hebben die meer de onderkant van de markt bedienen, MKB en MKB plus.”

“Het is voor ons moeilijk om aan echte multinationals te komen. Wij kunnen ook niet bij MKB en MKB plus, dat is gewoon te duur. Dat is een tariefstructuur dat past niet bij dat type cliënt.”

De actor onderscheidt de advieswereld in die van ‘de grote spelers’ en ‘de regionale éénpitters of kleine adviesclubjes’. Kennelijk gaat hij ervan uit dat er een direct verband bestaat tussen de omvang van het adviesbureau en de grootte van de klantenorganisatie. Ook ziet hij een verband met de tariefstructuur, in de zin dat groot zijn hogere tarieven mogelijk maakt. Hij geeft aan dat de tariefstructuur van het bureau niet past bij de onderkant van de markt, ‘het MKB’. Opnieuw verdeelt de actor zijn wereld in tweeën, nu door te spreken over twee segmenten, met bijbehorende uniforme kenmerken binnen elk te onderkennen segment.

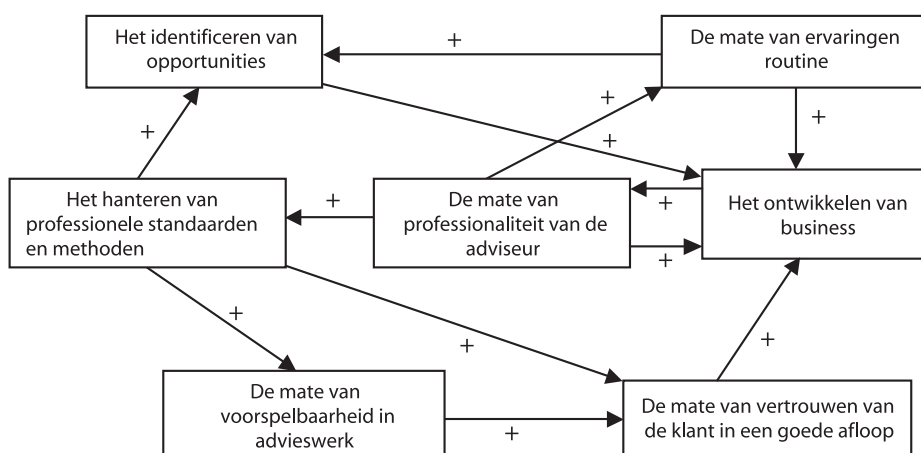
5.2.1.1 Causale kaarten

Deze actor vertelt dat de essentie van consultancy is het binnenhalen van opdrachten en het zorgen voor een goede bezettingsgraad van mensen. Hij beschrijft zijn wereld veelvuldig met behulp van Engelstalige begrippen. Een voorwaarde voor het binnenhalen van opdrachten (‘genereren van business’) is het leveren van goede kwaliteit en dit is belangrijk omdat de helft van de bureauomzet bestaat uit vervolgoopdrachten. Professioneel advieswerk betekent voor deze actor dat een adviseur de verwachtingen van een klant overtreft. Een klant is onzeker en een professionele adviseur heeft ervaring en is in staat om te schetsen welk product en welk effect de klant kan verwachten. Hij moet de opdracht goed kunnen plannen om ervoor te zorgen dat die onzekerheid wordt gereduceerd en dat de klant vertrouwen krijgt in een goede afloop. Ook moet een professionele adviseur aan het begin van een opdracht bepalen of hij over de juiste competenties beschikt om de opdracht tot een goed einde te brengen. Als hij dit doet, voorkomt hij mogelijke problemen in een adviestraject. De actor benadrukt

180 Retorische aspecten van professionaliseren

in zijn verhaal dat een professionele adviseur werkt met professionele standaarden en methoden. Daarmee is hij in staat om vroegtijdig in een adviestraject aan te geven welk product er geleverd wordt en in welke stappen. Door dit aan te geven wordt de onzekerheid van de klant weggenomen en overtreft een adviseur de verwachtingen van de klant. Met standaarden en producten kan een adviseur ook nog 'opportunities' identificeren en daarmee dus (vervolg)business genereren. Een adviseur die dit in deze context goed doet, wordt een professionele adviseur genoemd en wordt daarvoor gewaardeerd.

Dit verhaal bevat een aantal variabelen, waartussen de actor meer of minder sterke oorzakelijke verbanden aanbrengt en die met elkaar een proces van sensemaking illustreren: een causale kaart. Die causale kaart kan als volgt in beeld worden gebracht.



Figuur 5.1

Hierboven wordt een 'professionele' wereld geschetst. De mate van professionaliteit van een adviseur wordt enerzijds bepaald door het ontwikkelen van business en anderzijds door het hanteren van professionele standaarden en methoden. Het gevolg is dat een adviseur, die genoeg opdrachten binnenhaalt als professioneel wordt gezien. Het genereren van omzet kan plaats vinden omdat een professionele adviseur standaarden en methoden hanteert die hij zich door ervaring en routine heeft eigen gemaakt. Maar ook andersom, door de sterke koppeling van professionaliteit en het genereren van business kan het hier niet anders dan dat advieswerk zijn invulling krijgt door gebruik te maken van standaarden en methoden. Standaarden en methoden zorgen ervoor dat advieswerk voorspelbaar wordt en dat daardoor de onzekerheid van de klant wordt gereduceerd. Dit laatste heeft weer een positief effect op het genereren van business.

Analyse

Bovenstaande kaart maakt duidelijk hoe sterk de variabele 'professionaliteit van een adviseur' gekoppeld is aan de variabele 'het ontwikkelen van business'. Ook de meeste andere variabelen hebben direct of indirect een positief, versterkend effect op het ontwikkelen van business en daarmee op de mate van professionaliteit van een adviseur. Deze causale kaart heeft het karakter van een 'amplifying system' omdat elke pijl een 'plus' heeft; toename van één variabele leidt tot een toename in andere variabelen. Met andere woorden, wanneer er méér business moet worden gegenereerd, dan neemt in dit systeem tevens de professionaliteit toe en dat heeft dan weer tot gevolg dat adviseurs meer standaarden moeten ontwikkelen en gebruiken, enzovoorts. Het verhaal dat deze actor vertelt bevat geen verwijzingen naar opvattingen die afkomstig zijn uit een 'externe wereld', zoals andere collega's of de literatuur. Reflecteren over de oorzakelijke verbanden die hier gelegd worden en dus reflecteren over gehanteerde aannamesstructuren zullen daarom in dit proces van sensemaking niet snel plaats vinden. Het risico van dit zichzelf versterkende systeem is dat het corrigerend vermogen van het systeem beperkt is. Wanneer bijvoorbeeld de druk op het genereren van omzet sterk toeneemt en het werk dus steeds meer gestandaardiseerd wordt, bestaat de kans dat uiteindelijk de klant minder vertrouwen meer heeft in het verloop van het adviestraject. Nog meer standaardiseren leidt tot een nog grotere voorspelbaarheid van het adviestraject, en dit laatste zou tot gevolg kunnen hebben dat klanten juist minder of zelfs geen vertrouwen meer blijken te hebben in een goede afloop. De overtuiging dat standaardiseren goed is voor een klant kan in dat geval niet langer meer worden aangehangen en daarmee zou dit systeem ophouden werkzaam te zijn.

Figuur 5.1 laat een causale kaart zien waarbinnen twee subsystemen zijn te onderkennen en die de actor aan elkaar koppelt. De 'binnenwereld' van het adviesbureau (standaardisering van advieswerk en de ervaring) wordt gekoppeld aan de 'buitenwereld' (het verkrijgen van opdrachten en klanten). Hoe meer deze koppeling wordt versterkt hoe professioneler de adviseur wordt genoemd. Met andere woorden, aan een adviseur zal pas een hoge mate van professionaliteit worden toegeschreven als hij meer in staat is business te ontwikkelen. Het genereren van business zal alleen plaats vinden door het toepassen van standaarden. Hieronder zal nader in gegaan worden op het proces van sensemaking van beide subsystemen.

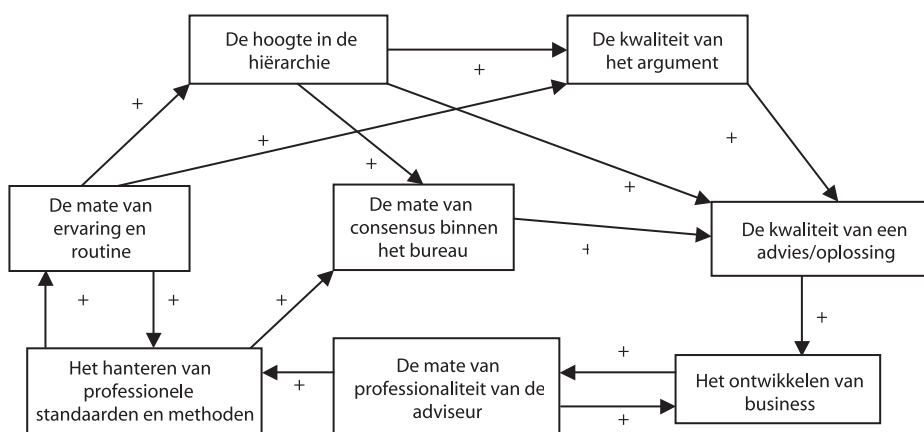
Subsysteem 'binnenwereld'

De actor schetst een bureau van inhoudelijke adviseurs, die adviezen geven op basis van feiten en een analyse daarna. Dergelijke adviezen leiden tot de juiste of de beste oplossing. Omdat een professionele adviseur na onderzoek met de beste oplossing komt moet hij integer omgaan met discussies met de klant over het uit te brengen advies. Hij toont daarmee zijn onafhankelijkheid. Professionele discussies met collega's zijn gesprekken met het doel de standaarden te ontwikkelen en te bewaken om

182 Retorische aspecten van professionaliseren

daarmee 'business te ontwikkelen' en een zorgvuldige wijze van dienstverlening te garanderen. Collega's werken reeds lang met elkaar en zij spreken hierdoor dezelfde taal en zij hanteren dezelfde methoden. Daarom komen discussies over verschillen in vakopvatting niet veel voor en deze leiden altijd tot consensus, omdat de beste inhoudelijke argumenten de doorslag geven. Het beste inhoudelijke argument bezitten diegenen die over de meeste routine en ervaring beschikken. Aangezien hierdoor waarschijnlijk de hiërarchie wordt bepaald, bezit de hiërarchisch hoger geplaatste ook de beste inhoudelijke argumenten. Het gevolg hiervan is dat de actor kan spreken over een 'zeer open cultuur' met weinig onzekerheden, waar meningsverschillen goed kunnen worden besproken. Daarom kan de actor zijn bureau schetsen als een verzameling bloedgroepen, die hij vervolgens homogeniseert door een aantal generieke kenmerken te schetsen. Hij onderscheidt binnen de advieswereld 'grote spelers' en 'regionale éénpitters' en het voordeel van een grote speler is dat deze zich grote adviesopdrachten kan verwerven en hoge tarieven kan rekenen. Dit laatste betekent dat het bureau niet tot de onderkant van de markt kan worden gerekend.

In dit verhaal, waarbij hij de 'binnenwereld' van zijn bureau schetst, legt de actor een causaal verband tussen de navolgende variabelen:



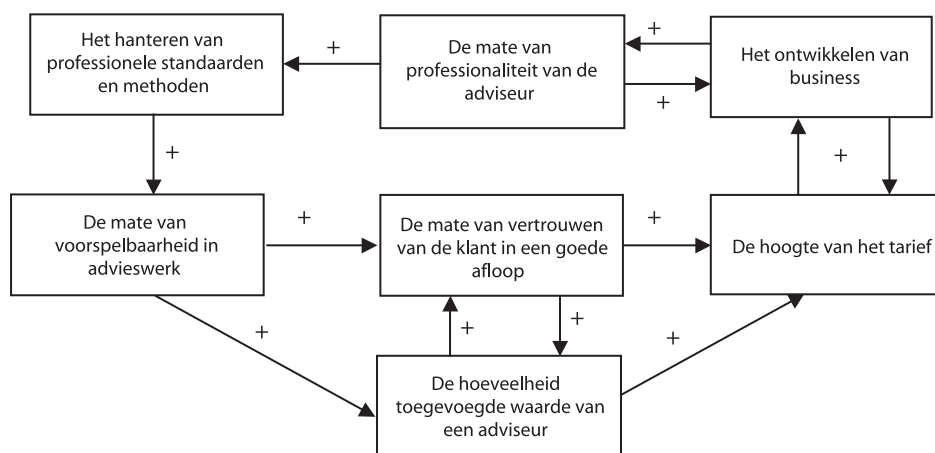
Figuur 5.2

Deze 'binnenwereld' wordt in stand gehouden door een positieve relatie te leggen tussen de mate van professionaliteit van een adviseur en het gebruik van professionele standaarden. Het gebruiken van professionele standaarden leidt tot het opdoen van ervaring, maar is daar tegelijkertijd ook een uiting van. Kennelijk is het in deze professionele wereld zo gesteld dat een adviseur door zijn ervaring vanzelf overgaat tot het standaardiseren van zijn werkzaamheden, wat tot gevolg heeft dat de kwaliteit van de adviesproducten en van zijn argumenten toeneemt. Hierdoor zijn discussies

eigenlijk niet meer zo nodig en ontstaat er een behoorlijke mate van consensus over de te gebruiken standaarden en methoden. Door ervaring, routine en de standaarden kan er ook consensus ontstaan over de vraag wat een goed advies of een goede oplossing is. Immers in deze context geldt ook de regel dat ervaring en routine leiden tot een hogere kwaliteit van een advies omdat een professionele adviseur standaarden gebruikt. De cirkel wordt gesloten wanneer ook nog eens de koppeling gemaakt wordt tussen het ontwikkelen van business en de kwaliteit van het advies. Door het kunnen aanbieden van kwalitatief goed advies aan klanten ontstaan er tevreden klanten en dat heeft weer tot gevolg dat er nieuwe en/of vervolgoopdrachten komen.

Subsysteem 'buitenwereld'

De 'binnenwereld' wordt door deze actor gekoppeld aan de 'buitenwereld' door adviseurs die succesvol zijn in het ontwikkelen van business en dus professioneel zijn te verbinden met de hoogte van het tarief, dat in rekening kan worden gebracht. Maar ook de opvatting dat professionele standaarden en methoden tot gevolg hebben dat advieswerk voorspelbaar wordt en dat daarmee de onzekerheid van de klant wordt gereduceerd leidt tot deze koppeling. Immers 'zekere' klanten, die vertrouwen hebben in een goede afloop, krijgt men door éénduidige adviezen, met als gevolg dat de toegevoegde waarde van de adviseur stijgt en daarmee het tarief kan worden verhoogd waardoor vervolgens de business toeneemt. Een causale kaart van dit subsysteem ziet er als volgt uit:



Figuur 5.3

Analyse van beide subsystemen

Op de eerste plaats valt op dat beide subsystemen sterk aan elkaar gekoppeld zijn. De mate van professionaliteit wordt hier bepaald door enerzijds de hoeveelheid business,

184 Retorische aspecten van professionaliseren

die een adviseur weet te genereren en anderzijds door de mate van standaardisatie. Daardoor zien we dat variabelen als 'de mate van ervaring en routine', 'consensus binnen het bureau', 'kwaliteit van advieswerk' direct gekoppeld zijn aan 'voorspelbaarheid van advieswerk' en aan de 'toegevoegde waarde van een adviseur'. Door het koppelen van 'binnen' aan 'buiten' is vervolgens de hoogte van het tarief weer positief gekoppeld aan de carrière en positie en de mate van professionaliteit van een adviseur.

Deze 'professionele wereld' kan langdurig in stand worden gehouden omdat beide subsystemen vrijwel geen 'discrediting' mogelijk maken. De causale kaart, zoals beschreven in figuur 5.2, laat zien dat ervaring en routine bepalend zijn voor de plaats die een adviseur inneemt op de hiërarchische ladder. De hiërarchische positie zal hier steeds bepalend zijn voor de mate waarin er consensus kan (blijven) ontstaan, omdat op de hogere posities adviseurs zitten die ervaring hebben en dus ook over de beste argumenten beschikken. Invloeden van buiten het systeem zijn niet waarschijnlijk, omdat variabelen, die een buitenwereld vertegenwoordigen, geen plaats hebben binnen deze causale kaarten. Professionele discussies, reflecties over eigen aannames en wetenschappelijke validatie van methoden en standaarden komen weinig voor en zijn ook eigenlijk niet nodig, zo beweert de actor. Dat men binnen deze wereld dezelfde taal spreekt is, gezien deze causale kaarten, dan ook heel begrijpelijk. Beide causale kaarten beschrijven een 'amplifying system' en laten daarmee dus een organiseerproces zien dat zichzelf voortdurend bekrachtigt. Binnen elk subsysteem is bovendien goed te zien dat een toename van één variabele mogelijk versterkende effecten kan hebben op de overige. De 'plussen' tussen de variabelen maken dat deze 'professionele wereld' zich voortdurend versterkt en daarmee worden de subsystemen en daarmee het gehele systeem nauwelijks vatbaar voor externe verstoringen. Anders geformuleerd, in deze 'professionele wereld' kan het haast niet anders dan dat men steeds meer dezelfde taal gaat spreken en andere meningen en opvattingen over 'professionaliteit' zijn hier niet goed mogelijk. Stel dat een adviseur zou beweren dat adviseren op basis van standaard-aanpakken meer een bureaubelang is en dat het belang van een klant daarmee juist niet gediend is. Er ontstaat dan een discussie en er zal, bijvoorbeeld, worden beweerd dat klanten juist baat hebben bij een beproefde methode en uiteindelijk zal het beste argument, bekrachtigd door de hiërarchie, de doorslag geven en zal er 'consensus' gerealiseerd zijn. Ook zal binnen dit systeem voortdurend blijken dat de hiërarchische positie van een adviseur betekent dat die adviseur ook over de beste oplossingen beschikt en ook de meeste omzet binnenhaalt. Een adviseur, die hieraan openlijk twijfelt, zal zichzelf 'buitenspel' zetten en uiteindelijk het bureau verlaten. Men kan zich wel afvragen wat er zal gebeuren wanneer bijvoorbeeld blijkt dat een nog grotere mate van consensus juist niet meer gaat leiden tot betere adviezen en dus niet meer tot omzetsijging. Zullen actoren in dit geval dit hele 'belief system' moeten loslaten en zullen zij in interactie met elkaar een nieuwe 'professionele werkelijkheid' kunnen gaan construeren?

Samenvattende conclusie m.b.v de causale kaarten van gesprek 1

Op basis van bovenstaande analyse van gesprek 1 zijn de volgende conclusies te trekken. In de eerste plaats valt het gesloten, circulaire karakter van beide subsystemen op. De causale kaarten representeren een context waarbinnen opvattingen over de hierboven genoemde variabelen elkaar voortdurend bevestigen. Actoren hanteren hierbinnen min of meer stabiele aannames die zich uiten in de wijze waarop de mate van professionaliteit van een adviseur verbonden is met het genereren van business en het hanteren van standaarden. Professionele twijfel over beroepsopvattingen, over kwaliteit en over methodieken zijn hier niet waarschijnlijk. Er zal wellicht wel discussie zijn over toepassingsmogelijkheden van de standaarden en kaders, maar er zal hier weinig of geen debat plaatsvinden over de standaarden en kaders zelf. De aangereikte adviezen en oplossingen die adviseurs uitbrengen worden geacht juist te zijn. Het 'bewijs' daarvan wordt steeds geleverd door het steeds succesvol verkrijgen van nieuwe en vervolgopdrachten.

Deze causale kaarten laten een zodanig proces van 'sensemaking' zien dat er binnen deze professionele werkelijkheid waarschijnlijk geen ruimte is voor andere redeneringen. De variabelen die met elkaar een vicieuze cirkel vormen versterken elkaar alleen maar. Bijvoorbeeld, groei kan alleen maar worden gerealiseerd door meer te standaardiseren en dit laatste wordt hier 'professionaliseren' genoemd. Het lijkt waarschijnlijk dat, alleen als de omzet terugvalt, er een mogelijkheid gaat ontstaan voor het doorbreken van deze vicieuze cirkel. Het gevolg daarvan zou kunnen zijn dat dit organiseringsproces gedesintegreerd raakt.

Professionaliseren in de betekenis van beroepsvorming zal hier niet plaats vinden. Hoewel er wel sprake lijkt van een convergerend proces gericht op het realiseren van consensus over een Body of knowledge, ontbreken hier de elementen van externe evaluatie en validatie. Deze professionele wereld is een in zichzelf gekeerde wereld, met als gevolg dat het werken met ontwikkelde standaarden en methodieken ervoor zorgt dat advieswerk voorspelbaar wordt. Het bewijs van succes is de tevreden klant die voor (vervolg)-advieswerk zorgt. Het voeren van discussies tussen beroepsgenoten is mogelijk voorzover die discussies plaats vinden binnen de gegeven kaders en die discussies een positief effect hebben op het ontwikkelen van business. Adviseurs worden niet snel aangesproken op hun professioneel handelen, alleen dan wanneer hun eigen omzet terugloopt en mogelijk ook wanneer zij zich niet aan de standaarden houden.

5.2.1.3 Generieke constructieregels en sociale functie

In deze paragraaf worden uit de causale kaarten enkele constructieregels geanalyseerd inclusief mogelijke sociale functies van deze regels.

Allereerst is het opvallend dat in het begin van het gesprek wordt aangegeven wat de essentie van consultancy is en dat de actor daarvoor veel Engelstalige woorden gebruikt. Hij verwijst regelmatig naar het belang van het ontwikkelen en beheersen van

186 Retorische aspecten van professionaliseren

business en het streven om gestandaardiseerde methoden en oplossingen te verkopen. Hij wil de onderzoeker al snel in het gesprek duidelijk maken dat hij weet waarover hij praat. Het lijkt wel alsof er een theorie bestaat van waaruit er geredeneerd wordt. Er volgen snelle en kordate antwoorden, ook op lastige vragen en tijdens het hele gesprek is er niets wat wijst op twijfel. Hier wordt een duidelijke, éénduidige vakopvatting geproduceerd en dit wordt veroorzaakt door de vooronderstelling dat de wereld van consultancy kenbaar en bekend is en dat er heldere opvattingen te formuleren zijn over wat wel en wat niet professioneel is. De omgeving moet hiervan worden overtuigd.

Het tweede opvallende is dat hier sprake is van de vooronderstelling dat een professionele adviseur reeds in een vroeg stadium van een adviesopdracht uitspraken kan doen over het verloop van de opdracht, over de benodigde competenties van de adviseur en over het te leveren product om daarmee aan de verwachtingen van de klant te kunnen voldoen, of liever nog, deze te overtreffen. Hoe ervarener een adviseur is hoe beter hij daartoe in staat is, aldus deze actor en hij neemt zichzelf daarbij als maat. Opvallend hierbij is ook de gebruikte woordkeuze: 'klussen doen', 'producten leveren', 'fact base adviezen', etc. De opvatting is kennelijk dat een adviseur een klant-leverancier-relatie heeft met zijn opdrachtgever en dat adviezen vooral tot stand komen door de expertise en ervaring van de adviseur en door de beschikbare methodologiën waarover het bureau beschikt. De veronderstelling is dat de klant in het adviesproces een passieve rol vervult en dat een adviseur in staat is om, ook zonder verdere inbreng van de klant, tot een advies te komen. Adviseren wordt hier kennelijk niet gezien als proces waarbij klant en adviseur gezamenlijk tot een werkwijze komen.

Het derde opvallende punt is dat er van de veronderstelling wordt uitgegaan dat discussies gevoerd en beslist worden op basis van inhoudelijke, objectieve argumenten, terwijl bij nadere analyse van het verhaal blijkt dat subjectieve, persoonlijke opvattingen ook een belangrijke rol spelen. Interne discussies en discussies met de klant komen weinig voor, maar kunnen rustig gevoerd worden. Adviseurs, mits zij professioneel zijn, zijn experts en zij beschikken kennelijk over dé waarheid of over dé oplossing. De constructieregel is dat (organisatie)problemen en daarmee de werkelijkheid tot binaire vraagstukken kunnen worden gereduceerd: iets is waar of niet waar, iemand heeft gelijk of niet gelijk en discussies worden beslecht door het beste argument.

Deze uitspraken laten zien dat er kennelijk sprake is van een constructieregel dat de wereld van organisaties objectief kenbaar is. (Deze constructieregel zal ik in paragraaf 5.3 'distantiëren' noemen en verder uitdiepen).

Wanneer iemand in deze context, naar eigen zeggen over een zodanige ervaring

beschikt dat niets hem meer vreemd is, is men gelegitimeerd om te vertellen hoe het in de wereld van de consultancy 'zit'. Men kan met overtuiging spreken over wat wel en wat niet onder 'professionaliseren' dient te worden verstaan. Hier is sprake van een vakopvatting dat de 'waarheid' te achterhalen valt en dat ze in standaarden kan worden neergelegd. Professionele adviseurs werken met standaarden en dienen er onderling voor te zorgen dat deze standaarden worden bewaakt. Het veelvuldig wijzen naar de open en kritische overlegcultuur binnen het bureau is begrijpelijk omdat een adviseur daar kan 'bewijzen' dat hij de beste argumenten heeft.

Andere generieke regels om de werkelijkheid te construeren, die in dit verhaal verschoen liggen zijn 'polariseren' en 'homogeniseren' (zie ook paragraaf 5.3). Daarbij gaat men van de veronderstelling uit dat er twee of meerdere te onderkennen werelden zijn die zodanig worden beschreven dat ze elkaar uitsluiten. Behoren tot de ene wereld betekent automatisch dat men niet kan behoren tot de andere wereld. Vervolgens doet men voorkomen alsof er binnen elk geschetste (sub)wereld sprake is van coherentie en er geen variëteit bestaat, met andere woorden men homogeniseert deze (sub)werelden. Zo onderkent de actor binnen zijn bureau 'bloedgroepen', verdeelt hij de advieswereld in tweeën en kenmerkt zichzelf en zijn bureau als inhoudelijke adviseurs en spreekt denigrerend over andere vormen van adviseren. Hij focust zijn betoog vooral op zijn eigen groep en zet zich af tegen anderen en/of hij ontwijkt discussies met andere groepen.

Hierboven zijn uit de causale kaarten dus drie generieke constructieregels geanalyseerd: 'distantiëren', 'polariseren' en 'homogeniseren'.

Omdat er zoveel nadruk ligt op 'het ontwikkelen van business' en de actor zelf aangeeft daar goed in te zijn, is het aannemelijk te stellen dat hier ook de sociale functie van deze constructieregels is gelegen. Het werken met dé waarheid en het kunnen leveren van dé oplossing zijn ondersteunend, misschien wel voorwaarden voor een succesvol, winstgevend bureau. Het is dan ook logisch dat professionaliseringsdiscussies en andere typen discussies altijd oplosbaar worden geacht te zijn en de actor neemt daarbij zijn eigen groep als voorbeeld. Omdat adviseurs al lang met elkaar werken spreken ze dezelfde taal en hanteren ze een zelfde wijze van werken. Het gevolg hiervan is dat er gesproken kan worden van een open discussiecultuur, vanuit de overtuiging dat het beste inhoudelijke argument zal winnen, want problemen zijn altijd oplosbaar, desnoods via de hiërarchie. Dit is goed te begrijpen omdat immers de hiërarchische positie weer bepaald wordt door het succes in business. Een andere functie van deze generieke denkpatronen is, dat strategische discussies die gevolgen kunnen hebben voor de koers van het bureau duidelijke antwoorden zullen opleveren. Discussies om te komen tot een omschrijving van een goede, professionele adviseur, worden opgelost door te kijken naar de hoeveelheid 'business' die iemand genereert. En wanneer de vraag zich zou voordoen op welke wijze er meer

188 Retorische aspecten van professionaliseren

‘interessante klussen’ kunnen worden verkregen, zal het antwoord helder zijn: door ‘groot en internationaal te zijn’ als bureau.

5.2.1.4 Conclusie gesprek 1

In dit gesprek is het verhaal van de actor opgevat en geanalyseerd volgens de methode zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven. De causale kaarten, de generieke constructieregels en de sociale functie ervan tonen een organiserenproces waarbinnen het toelaten van twijfels en het ervaren van onzekerheid in de beroepsuitoefening niet voorkomen. Professionele twijfel, discussies en debatten over vakinhoudelijke vraagstukken worden dan ook niet herkend. Immers adviesprocessen zijn voorspelbaar en hebben als uitkomst dat een ervaren adviseur met de beste oplossing komt, omdat hij gebruik maakt van standaarden en ontwikkelde methodieken. Het genereren van business is de toets voor professionaliteit. Vakinhoudelijke discussies komen niet veel voor en worden opgelost door de beste argumenten. Dergelijke discussies, zo wordt hier geredeneerd, zijn ook niet nodig zijn, want “... we spreken dezelfde taal”. Wanneer adviseurs er onderling niet uitkomen, dus wanneer er dubbelzinnigheid verschijnt, beslist de hiërarchie, die overigens ook over de beste inhoudelijke argumenten beschikt, omdat daar de adviseurs zitten met de grootste ervaring, zo is de redenering.

Kortom, deze ‘professionele’ werkelijkheid wordt in stand gehouden door verschillende systemen, die allen als kenmerk hebben dat ze zichzelf voortdurend versterken (‘amplifying systems’) en dat de subsystemen bijna onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (‘tightly coupled’). Het constructieproces dat deze ‘professionele werkelijkheid’ creëert heeft als consequentie dat adviseurs geen persoonlijke verantwoording hoeven af te leggen over de door hen gebruikte methodologie en Body of knowledge. De door hen gehanteerde vooronderstellingen hoeven niet geëxpliciteerd te worden en intercollegiale consultatie en toetsing is hier niet waarschijnlijk. Derhalve is ‘discrediting’ van opvattingen, van gehanteerde constructieregels binnen deze professionele wereld niet waarschijnlijk. Als er al sprake is van een professionalisering is dit proces erop gericht ontwikkelde aanpakken en methodieken te handhaven en te verbeteren om ervoor te zorgen dat de business zich blijft ontwikkelen. De hier besproken generieke constructieregels zijn er alle drie op gericht het bureau een onderscheidende positie te geven.

5.2.2 Analyse van gesprek 2

Deze adviseur is afkomstig uit een groot (ca. 450 adviseurs) onafhankelijk opererend Nederlands adviesbureau, is 38 jaar oud en is 5 jaar organisatieadviseur. Hieronder worden die uitspraken vermeld die illustratief zijn voor het geven van betekenis aan professionaliseren en tevens geven zij een goed inzicht in de constructieregels of assemblageregels van deze actor.

5.2.2.1 Analyse op niveau van inhoud

Thema 'leren'

Uitspraken:

"(wat professionaliseren betekent ...) Ik zou het niet weten. En ik zeg dat omdat ik merk bij mijn klanten ook hoeveel verwarring het woord professionaliseren bij mensen teweegbrengt."

"Ik weet niet zo goed wat professionaliseren is eigenlijk. Zeker niet voor een consultant. Ik zou liever zeggen wat voor ons van belang is, is ontwikkeling. ... Ontwikkelen als professional, dus je vak beheersen en daarnaast je ontwikkelen als mens. Persoonlijke ontwikkeling. Daar zitten zeker, in het vak wat wij doen, twee heel belangrijke hefbomen in."

"Wat het betekent die persoonlijke ontwikkeling voor mij voer ik terug op 'Ken-u-zelve'."
 "Professionaliseren betekent gewoon ontwikkelen van professionals ... en dan inderdaad op twee assen, één as is kennis, vaardigheden, dat kan je aanleren, het andere is, wie ben je nu eigenlijk zelf. Wat gebeurt er als jij er bent. Dat is de persoonlijkheidskant. Inzicht hebben in je persoonlijkheid."

Hoewel deze actor aangeeft niet te weten wat professionaliseren betekent, zeker niet voor een adviseur, komt hij wel tot een invulling van professionaliseren door gebruik te maken van abstracties als 'persoonlijkheidsontwikkeling' en 'ken-u-zelve'. Het is, volgens zijn zeggen, beter te spreken over 'ontwikkelen'. Professionaliseren en consultant wordt door de actor via het benoemen van twee assen van inhoud voorzien. Enerzijds het leren van kennis en vaardigheden, en anderzijds het inzicht krijgen in je persoonlijkheid en de ontwikkeling ervan. Kennelijk zijn dit voor de actor twee onderscheidende aspecten, die niet samen hoeven te gaan. Wel bepalen beide elementen het antwoord op de vraag: "wat gebeurt er als jij er bent?"

Thema's 'het vak', 'de adviseur' en 'de klant'

Uitspraak:

Vraag: "Dat heeft te maken met kennis, persoonlijkheid, en die persoonlijkheidsontwikkeling is misschien nog wel belangrijker dan kennis, is dat eigenlijk wat je zegt?"

Antwoord: "Misschien wel zelfs."

Ik had gister ook zo'n bespreking met iemand. Die zit de hele tijd in die bespreking, een collega, een medeconsultant zijn kennis te etaleren. Dus wat gebeurt er in dat gesprek? Ik heb nog geen drie dingen gezegd of het eerste model wordt mij al getekend. Dat is dus kennis, en dan zit ik af te haken, dan denk ik: hou toch eens op met die modellen, laten we eens praten over datgene waar we het over moeten hebben. Laten we wat dingen helder maken met elkaar, daar zaten we voor. Dat is heel wat anders dan etaleren van modellen. Etlaren van modellen zit aan de kenniskant zeker bij consultants. Na-

190 Retorische aspecten van professionaliseren

tuurlijk moet je die kennis hebben, ik denk dat dat wel heel handig is, hoewel ik zelf niet zo goed ben in die modellen. Maar ik denk dat ik wel een stuk beter ben in de groepsdynamica, om te kijken wat er gebeurt. In gesprekken tussen personen, wat je zelf teweegbrengt. Uiteindelijk wil die klant goed geholpen worden, en hoe je het doet, je moet gewoon een goed gevoel erover hebben, als je weggaat. Denken dat je wat hebt toegevoegd, en niet dat je een boek met modellen hebt achtergelaten, waarvan die klant denkt, gooi maar in mijn pet ik snap er niets van. Volgens mij is dat niets toevoegen. Volgens mij is toevoegen: er moet iets gebeurd zijn als we weg gaan. We kosten veel geld dus er moet iets gebeurd zijn als we weggaan.”

Vraag: “Als je een tafel vol met modellen gooit is er ook iets gebeurd.”

Antwoord: “Beetje, dan is er, denk ik, te weinig gebeurd. Het gaat er om dat mensen iets voelen, iets in hun buik, hier zitten toch inderdaad wel vuiltjes. Hier moeten we toch iets meedoen. Hier kloppen dingen niet. Gebeuren heeft altijd te maken met voelen. Het gevoel. Ja, dat het verder gaat dan een optisch iets. Je hebt veel consultants op het optische stuk zitten. En als je een paar jaar later gaat kijken wat er is gebeurd, wat is er veranderd, zijn mensen veranderd, dan kan dat wel eens heel erg bedroevend zijn.”

De actor is geneigd ‘persoonlijkheidsontwikkeling’ belangrijker te vinden dan ‘het beschikken over kennis’. Hij geeft aan de hand van een voorbeeld aan dat het etaleren van kennis voor hem niet voldoende is, zelfs veelal niet ter zake doende is. ‘Er gebeurt immers niets’. Een adviseur moet ‘dingen helder proberen te maken’ en het alleen maar aanreiken van modellen, wat voor deze actor gelijkgesteld wordt met kennis, is daarvoor onvoldoende. Een adviseur moet ook goed kijken wat er gebeurt en zelf dingen teweegbrengen. De klant wil in zijn ogen toegevoegde waarde krijgen, maar waar die toegevoegde waarde dan uit bestaat formuleert hij in vrij abstracte termen (er moet ‘iets’ gebeurd zijn). Hoewel deze actor zegt dat het hebben van kennis wel handig is (hij geeft hier terloops aan dat hij daar zelf niet zo goed in is), gaat het om het goed waarnemen van datgene wat er gebeurt bij een klant. Voor dit laatste is het kunnen ‘kijken wat er gebeurt’ meer relevant. Het is opvallend dat de actor juist over dat aspect dat voor een adviseur als meest relevant wordt gezien, oordeelt dat hij daar zelf ook veel beter in is dan in andere te onderkennen aspecten.

De actor zegt het belangrijk te vinden dat ‘de klant goed geholpen wordt’ en stelt het goed helpen van de klant gelijk met ‘het goede gevoel’ dat een adviseur na afloop van de sessie heeft. Het etaleren van kennis door het werken met modellen wordt door de actor als minder toevoegend gezien, omdat het geen gevoel losmaakt. Tenslotte merkt de actor op dat er veel consultants op ‘het optische stuk’ zitten, wat minder ver gaat dan mensen iets laten voelen en wat na verloop van tijd dikwijls bedroevende resultaten geeft.

In deze uitspraak valt vooral op dat deze actor ‘professionaliseren’ invulling geeft door gebruik te maken van abstracte begrippen als ‘persoonlijkheid’, ‘voelen’ en ‘iets laten gebeuren’, terwijl hij deze begrippen niet verder expliciteert. Daarnaast valt op

dat de actor ervan uitgaat dat adviseurs blijkbaar kunnen en dienen te 'voelen' wat de mate van klantentevredenheid is. Bovendien maakt deze actor een onderscheid tussen twee advieswerelden: de adviseurs van de 'kennis', 'modellen' en 'optische kant' en de adviseurs die bij de klant een 'gevoel los maken'. Beide werelden worden vervolgens gehomogeniseerd en dat betekent dat de actor zichzelf tot één van deze werelden kan blijven rekenen, terwijl hij daar generaliserend over kan blijven spreken en terwijl zijn wereld zich toch scherp kan onderscheiden van die andere wereld.

Uitspraak:

Vraag: "Nog even naar die professionele organisatieadviseur? Wat doet die nou?"

Antwoord: "Wat wij doen, wat doen wij nou echt? Ik ben eigenlijk tevreden als ik weg ga, ... als daar een organisatie is die zegt: we moeten dingen anders gaan aanpakken. We moeten dit afstoten, we moeten gaan kiezen, we moeten loslaten en kiezen en we moeten meer. Ik ben tevreden als ze gaan nadenken ... We hebben nu 20% minder omzet en 30% minder winst. Het moet hier echt anders. En wat moet er dan anders en daar gaat het over. Dus dat ze wat voelen dat het anders moet"

Vraag: "Wat is dan het professionele?"

Antwoord: "Wat professioneel is, is als zij zelf, door de interventie van een consultant, zelf zien wat er anders moet. Dat is het effect dat je ziet bij klanten dat ze zelf gaan zien wat ze moeten doen."

Vraag: "Wat is nou professioneel aan die consultant?"

Antwoord: "Wat professioneel is, is iets heel stoms, maar je bent van buiten en je stelt de onbevragen vragen. Dat is nog niet zo heel moeilijk, maar om dan heel snel door te gaan halen, wat betekent dat dan als ik deze vraag stel en jullie hebben dat niet in kaart. Hoe kan dat, wat betekent dat? Wat gebeurt er in de organisatie dat deze vraag niet meer wordt gesteld? Wat doen jullie eigenlijk dag in dag uit, zodat dit soort basis vragen, die toch bij mij de allereerste zijn, jullie daar geen antwoord op hebben. Dan gaat het voor mij steeds over dieper doorvragen en proberen het wezen en de kern van zo'n organisatie te vinden, om daar iets over bloot te krijgen en wat ze er mee doen en wat ze ervan vinden en wat ik ervan vind is helemaal niet zo relevant."

Op de vraag 'wat doet een professionele organisatieadviseur?' geeft de actor aan wat het effect van een professionele adviseur bij een klant zou moeten zijn. Het lijkt alsof de actor zoekt naar een voor hem passende formulering en zegt uiteindelijk dat klanten zelf gaan 'voelen dat het anders moet'. Op de herhaalde vraag wat nu professioneel is aan die consultant benadrukt de actor het belang van het stellen van vragen. Deze vragen dienen zo gericht te zijn dat zij de klant moeten helpen 'het wezen en de kern van de organisatie' te ontdekken. Het lijkt alsof de eigen opvatting van de adviseur hier niet zo relevant is en hij zich beperkt tot het stellen van 'onbevragen' vragen. Hij zegt dat een professionele adviseur als buitenstaander 'onbevragen vragen' moet stellen en zegt dat het stellen van dergelijke vragen nog niet zo moeilijk

192 Retorische aspecten van professionaliseren

is, maar dat het vooral aankomt op het 'dieper doorvragen'. Hij geeft een aantal voorbeelden van dit type vragen en wil laten zien dat daarmee een adviseur zicht krijgt op 'het wezen en de kern' van een organisatie en hoe een klant daarmee omgaat.

Uitspraken:

"Een consultant zit op een organisatie. Ik coach mensen op hun werk, op hun project, daaraan vast zit altijd hun gedrag. De wijze waarop ze omgaan met hun eigen denkpatronen, en daar hou ik op. Een psychotherapeut gaat dan verder.

Er zit een soort gelaagdheid in, ergens houden wij op. Ik vind dat veel management consultants ophouden bij werk en organisatie. Bijvoorbeeld, ik vind persoonlijk, in een familie bedrijf zijn de genen van de oprichter het bedrijf ... De genen van je omgeving, van je politieke omgeving vormen het bedrijf en daar zal je dus iets mee moeten doen. Dan gaat het dus wel dieper, dan gaat het over gedrag of hoe je denkt. Dat is steeds het onderscheid dat je brengt: de professionele organisatieadviseur kan dat stapje meer en dat stapje meer is richting de persoon die hij adviseert."

"Ik zeg het ook altijd tegen klanten, als je me binnenhaalt ga ik je heel moeilijke vragen stellen en ik ben ook streng en daar moet je tegen kunnen, als je het niet kan handelen ... Mensen vinden het heel streng als ik dingen benoem. Als ik zeg: ik zie jou dit doen, dit gedrag en snap je wel wat je daarmee doet, er gebeurt namelijk dit en dat. Ben je je daarvan bewust. Ik wijs de mensen op de consequenties van hun gedrag en denken, maar ook, op een iets veiliger niveau, de wijze waarop je bent georganiseerd. Of een MT dat nooit naar buiten brengt wat ze bespreken en altijd achter gesloten deuren met elkaar veel lol zitten te maken. Dat is iets waar een organisatie iets over zal denken en waarmee je dus een toon kan zetten."

De actor zegt dat een adviseur zich richt op organisatieaspecten en hij zegt dat hij zelf mensen coacht in hun werk en coaching heeft altijd een relatie met gedrag. Hij gaat daarbij van de veronderstelling uit dat er een 'gelaagdheid' bestaat in het menselijke gedrag en hij stelt dat hij ophoudt bij de 'denkpatronen', terwijl een psychotherapeut juist verder gaat. Aan de hand van een voorbeeld wil hij zeggen dat een professionele adviseur dieper in de gelaagdheid doordringt en adviezen geeft over het gedrag en de persoonlijkheid van de klant om daarmee te kunnen doordringen in de diepere lagen van een bedrijf. Zo ziet hij een overeenkomst tussen 'genen' van een oprichter en de eigenschappen van zijn bedrijf en daarom dient adviseren betrekking te hebben op de persoon, op het gedrag en op het denken van de klant.

De actor karakteriseert zichzelf nu als iemand die niet alleen 'moeilijke vragen' stelt, maar die ook 'streng' is. Hij zegt klanten te confronteren met de gevolgen van hun gedrag en van hun denken en ook, 'op een iets veiliger niveau' confronteert hij ze met de wijze waarop mensen georganiseerd zijn.

Uitspraken:

“Voor mij heeft heel veel gedaan een week groepsdynamica. Dat is in feite iets uit de psychologie. Zit je in een leergroep. Wat breng jij in de groep en wat haal je uit de groep. Wat kan je daar. Verder heb ik die EQ test gedaan. Vooral het gesprek erna doorgedacht. Dus het volgen van cursussen, daar kan je een heleboel in ontwikkelen. En die zitten al een hele tijd steeds meer op je persoonlijkheid. En ook: Kén je zelf. Ik weet ook gewoon steeds beter, wat moet ik niet doen. Ook als consultant. Wat moet ik gewoon niet doen, wat is niks voor mij.”

Vraag: “Dus een criterium voor professionaliteit is dat je weet wat je kan en wat je niet kan?”

Antwoord: “Ja. Ken u zelve. In de volle breedte komt het daar eigenlijk op terug ja.”

“Ik wil niet anders en ik geloof niet dat er anders echt wat gebeurt. Ja, we kunnen dan wel geld verdienen maar dat is voor mij te weinig. Er moet wat gebeuren” (...) “Er moet iets zijn gebeurd. Dan ben ik tevreden. Dit gaat natuurlijk over mij. Ik ben tevreden als ze denken, shit, inderdaad. Of als ze denken wat een irritante adviseur, maar eigenlijk heeft hij daar gelijk. Dat vind ik ook goed als ze dat denken. En als ik zie dat mensen iets anders gaan doen. Als ik projectmanagers coach en als ik zie in de tweede of derde sessie doe eens dit wel of doe eens dit niet en ze komen bij me van goh het heeft gewerkt. Dan denk ik: wauw. Goeie sessie gedaan. Er moet wat gebeuren. En ik vind dat heel wat anders dan maar mensen naar binnen schuiven, nog meer en iedereen in paniek en iedereen moet weer dit en weer naar links en er gebeurt wezenlijk niks” (...) Vraag: “Maar dat ‘echt gebeuren’ wat is dat dan precies?”

Antwoord: “Dat ze het anders gaan doen, dat ze zich anders gedragen. Dat ze andere keuzes maken, dat ze bewuste keuzes maken, dat er wat verandert in de organisatie. Dat een directeur denkt, maar hé, hier pas ik niet in en terug stapt. Dat ze binnen de organisatie naar een, voor mijn part, ander soort structuur gaan, waarin ze wat ... met elkaar hebben, of minder, maakt me niet uit. Dat ze wat wijzigen. En de wijze waarop ze werken.”

Vraag: “En wat je ook kan zien?”

Antwoord: “Ja, en wat je kan zien. En je kan het al snel zien. Iemand die blij naar buiten komt en zegt het heeft gewerkt. Ineens had ik door dat hij altijd dit doet, maar ja dat wil je ook, want zus en zus en zo. Dan is er vind ik heel veel gebeurd. En als hij de volgende keer weer die rol weet in te zetten dan is er heel veel gebeurd.”

De actor vertelt dat hij veel heeft gedaan om zijn persoonlijkheid te ontwikkelen. Het volgen van cursussen is hiervoor erg behulpzaam. ‘Persoonsontwikkeling’ vindt hij synoniem met ‘Ken u Zelve’ en dat is voor deze actor ook het middel om te bepalen wat hij wel en wat hij niet moet doen. Dit ‘Ken u zelve’ wordt als een breed geformuleerd criterium voor professionaliteit gebruikt. Ook deze actor spreekt op een enigszins denigrerende wijze over ander type advieswerk, waarbij in zijn ogen “maar mensen naar binnen worden geschoven, terwijl er wezenlijk niks gebeurt”. Wanneer er

194 Retorische aspecten van professionaliseren

tijdens het gesprek gevraagd wordt om te verduidelijken wat zijn handelen bij de klant te weeg moet brengen benadrukt hij dat een klant zich zichtbaar 'anders' gaat gedragen, dat er 'andere' en 'bewuste' keuzes worden gemaakt. Dit 'anders' krijgt echter geen invulling. Hij is zich ervan bewust dat een relatie tussen adviseur en klant belangrijk is, maar heeft daarvoor geen idioom tot zijn beschikking. Het lijkt erop dat de actor van de veronderstelling uitgaat dat de rol van de adviseur eruit bestaat dat er een (gedrags)verandering plaats vindt bij de klant en dat de klant zelf inhoud kan geven aan die verandering.

Uitspraak:

Vraag: "Dus je hebt duidelijke opvattingen over wat veranderingen zijn?"

Antwoord: "Ja, iets wezenlijks. Iets bij mensen, iets waar we allemaal blijer van worden. Beter gaan werken, meer gaan renderen."

Vraag: "Wie bepaalt wat wezenlijk is?"

Antwoord: "Het klinkt heel soft maar het gaat er gewoon om of mensen blij zijn in organisaties. Ze moeten het naar hun zin hebben. Blij zijn. Of ze er vrolijk heen gaan. En dat ze niet waanzinnig gedeformeerd op die werkvloer gaan zitten. Als ze blij zijn gaat alles beter. Volgens mij is het echt zo simpel."

Op de vraag wat 'veranderingen' zijn antwoordt deze actor dat het gaat om 'iets wezenlijks', om 'iets waar we allemaal blijer van worden'. Er wordt geen inhoud gegeven aan het begrip 'veranderen', anders dan dat "mensen beter gaan werken en meer gaan renderen". Hij is van mening dat datgene wat wezenlijk is in organisaties ook heel simpel te benoemen is: "mensen moeten het naar hun zin hebben". De actor gaat hier van de veronderstelling uit dat 'alles beter gaat' wanneer mensen 'blij zijn'. Hoewel de actor onderkent dat dit wel soft klinkt, is dit wel voor hem de kern waarom het draait.

Uitspraken:

"Ken jij ... (naam van een adviseur én auteur). Hij heeft drie groepen consultants benoemd. Een is heel technisch, twee is hom noch kuit van alles niks, en de derde groep gaat contact maken met de opdrachtgever en die gaat goed in gesprek. ... Ik zelf doe één en doe drie. Dus ik doe een project, maar dat gaat over in de persoon. Het gaat over personen, over beïnvloeden. Ik stap dan over naar die derde kolom. De tweede kolom dat zijn de consultants waar wij een hekel aan hebben gekregen inmiddels. Waar er hordes van naar binnen worden gedragen en als ze weggaan, denkt iedereen het waren aardige mensen maar wat hebben we er aan over gehouden. Dus als je daar zit moet je of terug naar één of naar drie."

Vraag: "Maar die heten ook consultant en die moeten ook professionaliseren?"

Antwoord: "Ja. Die zijn denk ik meer modellen aan het leren. En nog een handiger trucje en dan kunnen ze goed met de beamer overweg. Het is een trucje. Mensen zijn

er al op uitgekeken.”

Vraag: “Het zit er wel in zo'n bureau. Sterker nog het zijn jouw collega's?”

Antwoord; “Ja. Die zitten er zeker.”

Vraag: “Zijn er nog een aantal mensen zoals jij?”

Antwoord: “Ja zeker, 10 %. En 90 % zit in de linkerkant.”

Vraag: “Dus 90 % voldoet niet in jouw ogen?”

Antwoord: “Dat is niet goed. Dat is wel droevig. Laten we er 80% van maken. Ik snap niet waar die klanten allemaal hun geld aan uit willen geven. Er zijn ook zat klanten die willen zelf helemaal niet dat er iets gebeurt. 80% van de klanten wil misschien wel helemaal niet dat er wat gebeurt. Die doen dus een soort rituele dans, van kijk mij eens, wij zijn ook goed bezig. En overheden veel. Die moeten drie rapporten hebben. Gaat meteen in de la. Wordt niet gelezen.”

Vraag: “Maar het geheel is dus opgebouwd uit 80% die hier dingen zitten te doen die niet over de werkelijke dingen gaan in jouw beleving en dat houdt ze nog goed aan de gang ook. Heeft ook nog functie. Wat voor functie heeft het nou eigenlijk? In het bureau?”

Antwoord: “Die verdienen geld. Het zijn geen domme mensen, zijn slimme, aardige mensen. Voor mij moet er wat gebeuren. Ik kost € 1400, – per dag en dan mogen ze toch aan het eind iets krijgen”

Vraag: “Maar 80% krijgt dat dus niet voor elkaar, en dat zijn ook slimme mensen?”

Antwoord: “Dat zit 'm in lef. Zit in comfort, in angst, pleasing.”

Vraag: “Die verhouding is 80-20. Het wordt hogelijk gewaardeerd wat ik doe, zeg jij, en ik zit in die 20%?”

Antwoord: “Ja. Wat ook wordt gewaardeerd is, dat ik ook andere dingen doe die een heleboel mensen niet van de grond krijgen. En ik breng dingen teweeg. En ik doe niet mee aan de grote consensus. Nee, sterker nog, ik begin meteen met alles helder te maken. Ik word dus steeds meer gevraagd voor allerlei dingen die vast zijn gelopen. Af en toe denk ik, doe het lekker zelf. Maar er zijn ook trajecten die ik wel leuk vind om te doen. Ik schep gewoon transparantie. Die 80% hebben daar wel belangstelling voor.”

Vraag: “Dat is jouw perceptie, en dan zeg je er en passant nog even bij: dat is niet alleen hier, maar dat zal wel in de hele advieswereld zo zijn.”

Antwoord: “Ik denk dat wel. Ik heb wel eens in een project gezeten, daar zat me toch een partij kappers, mensen van ... de hele dag achter de computer te rammelen, die zaten daar hun geld te verdienen, hoge tarieven.”

Hij onderscheidt in het gesprek drie verschillende type consultants en beroept zich daarbij op een bekende adviseur/auteur. Hij grenst de drie typen duidelijk af door het geven van een eigen karakterisering van elk van de drie groepen. Hij neemt vervolgens zelf positie in die verdeling. Hij zegt zelf te behoren tot die groep van adviseurs die hogelijk gewaardeerd worden en die slechts 20% van het geheel uitmaakt. Hij laat

196 Retorische aspecten van professionaliseren

zich kritisch uit over de overige 80%, die overigens wel zijn collega's zijn. Dat zijn in de ogen van de actor consultants, die professionaliseren door het 'leren van modellen' en 'handige trucjes', maar die niets teweegbrengen bij klanten. Ook is hij daarbij kritisch over de klanten die door zijn collega's worden bediend en die hij afschildert als mensen die een 'rituele dans' doen en in feite niets willen. Opmerkelijk is dat de actor daarbij wel aangeeft dat die 80% in het bureau geld verdienen, maar dat doen ze voornamelijk door het werken met 'lef' en het leveren van 'comfort' aan klanten, wat hij als 'pleasing' benoemt. Zelf zegt de actor met enige trots 'niet mee te doen met die grote consensus' en zelf meteen alles 'helder' en 'transparant' te maken bij klanten. Hij geeft daarbij aan dat die 80% wel belangstelling hebben voor de wijze waarop deze actor invulling geeft aan zijn werk. Overigens geeft hij aan dat dit onderscheid in type adviseurs niet alleen geldt binnen de context van zijn eigen bureau, maar dat dit wellicht voor de hele sector op gaat.

Wat in deze uitspraken opvalt is dat deze actor een homogene wereld beschrijft. Hij heeft de kritiek op die 80%-groep nodig om zichzelf te kunnen laten behoren tot die adviseurs die beschikken over eigenschappen, die volgens de actor wel professioneel zijn. Hoewel de actor dit niet letterlijk zegt, lijkt het er sterk op dat deze actor in dit gesprek mij een advieswereld wil laten zien waarbij slechts 20% op een professionele wijze zijn werk doet, terwijl de grote groep van 80% geld verdient en daarmee zorg draagt voor de continuïteit van het bureau en misschien ook wel van de gehele sector.

Uitspraak:

"Hij heeft een paar hele mooie dingen doorontwikkeld en wat gebeurt er dan, twee consultants die hebben iets bedacht, (...) gaan ze nieuwe modellen maken, kant nog wal. Appel en een peer, probeer er samen een banaan van te maken. Middelmaat.

Vraag: "Ga je daar ook tegen opponderen?"

Antwoord: "Nee, in dat geval stel ik een paar vragen en denk, het klopt gewoon niet. Ik ontloop het een beetje. Nou ja, ... moeten ze lekker zelf weten. Ik heb het druk. Ik ga weg. Ik heb niet altijd zin om de vinger op de zere plek te gaan leggen. Ik ben geen missionaris met bekeerlingen. Ik ben geen Don Quichote."

Vraag: "Dat kost je je kop?"

Antwoord: "Op termijn, ja, je kop, ... kan je heel goed doodlopen ...

Dan gaat er een mechanisme van: dat is wel heel kritisch. Middelmaat. Ik ben niet zo nerveus over conflicten, dat heb ik in zo'n groepje geleerd over mezelf. Dan zegt hij: de manier waarop jij dat doet dat vond ik toch wel een beetje onaardig. Dus het wordt allemaal gemiddeld. 'Hier krijg ik toch geen energie van', dat is ook zo'n kreet. Het wordt allemaal 'gepolderd', in plaats van dat ze zeggen: 'ik schrik van jou'."

De actor uit kritiek op de wijze waarop collega's binnen zijn bureau nieuwe modellen ontwikkelen. Hij geeft aan zich niet te willen mengen in de werkzaamheden van de 'andere groep', te weten de collega's die met (nieuwe) modellen werken. Hij vindt

deze groep ook 'middelmaat', omdat ze in zijn ogen verschillende modellen combineren tot een nieuw model. Na het stellen van een paar vragen weet de actor dat dit niet klopt, maar hij gaat het debat met deze collega's uit de andere school niet echt aan. Hij schetst ze als mensen die bekeerd moeten worden, maar weigert de rol van 'missionaris' op zich te nemen, omdat dat op termijn 'je de kop' zou kunnen gaan kosten. Deze positie is binnen dit bureau volgens deze actor een doodlopende weg en daarom ontwijkt hij de confrontatie met de andere groep. Bovendien vindt hij de uitkomsten van deze conflicten onbevredigend, aangezien deze het karakter krijgen van 'polderen'.

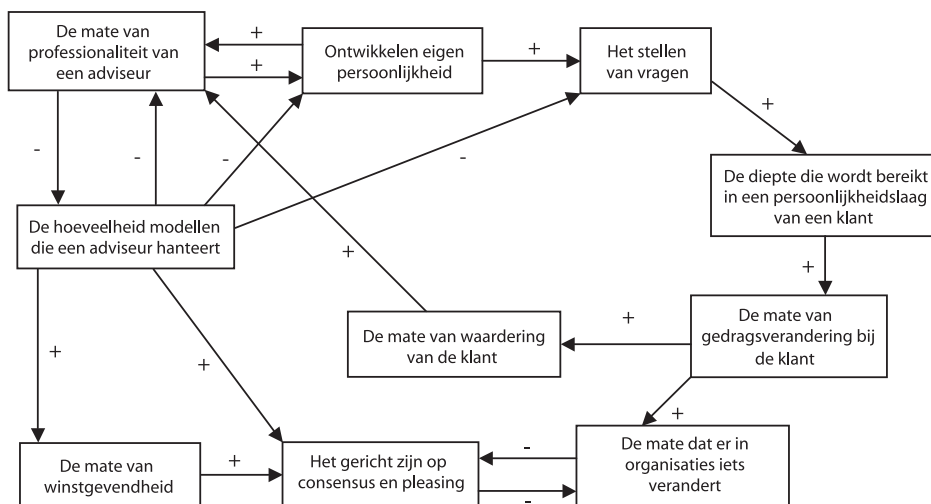
5.2.2.2 Causale kaart

De uitspraken waarmee deze actor inhoud geeft aan 'professionaliseren' zijn geordend naar de thema's 'de adviseur' en 'het vak'. Hoewel het woord 'klant' in dit gesprek regelmatig valt, zijn de opvattingen over wat een klant van een adviseur verwacht meer een verlengstuk van de uitspraken over 'de adviseur' en 'het vak'.

Hoewel er aanvankelijk gezegd wordt dat het moeilijk is om aan te geven wat precies onder professionaliseren moet worden verstaan, blijkt dat een professionele adviseur hier vooral geassocieerd wordt met het ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid. In deze professionele werkelijkheid bestaat er een positief verband tussen het ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid en het professioneel adviseren van klanten. Immers het gevolg van het ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid is dat een professionele adviseur vragen stelt naar de diepere lagen van de persoon van de klant. Ook confronteert een professionele adviseur, die zichzelf kent, de klant met de gevolgen van zijn gedrag, waardoor de klant inzicht krijgt in zijn vragen en als gevolg daarvan er veranderingen optreden binnen een organisatie. Dit heeft een positieve relatie met de waardering die een adviseur krijgt van de klant, waardoor de professionaliteit van een adviseur bevestigd wordt, met als gevolg dat het belang van te werken aan de eigen persoonlijkheid wordt bekrachtigd. Binnen deze professionele werkelijkheid bestaat er een negatieve relatie tussen de mate van professionaliteit van een adviseur en het gebruiken van modellen. Adviseurs die in hun advieswerk modellen en trucjes hanteren, ontwikkelen niet hun eigen persoonlijkheid en zijn daarom minder professioneel. Het gevolg is dat dit type adviseurs niets teweegbrengt bij klanten en dat komt omdat zij gericht zijn op 'de organisatie', 'op de grote consensus' en 'alles meteen helder maken'. Binnen deze wereld wordt het werken met modellen ook direct in verband gebracht met adviseurs die alleen aan 'pleasing' doen en diegenen die dat doen verdienen wel geld, zo is de redenering, maar dit type adviseur is niet professioneel.

Ook deze actor schetst een 'professionele wereld' en hij doet dat door de navolgende variabelen te benoemen en de navolgende onderlinge verbanden ertussen aan te brengen.

198 Retorische aspecten van professionaliseren



Figuur 5.4

Analyse

Bovenstaande kaart laat opnieuw een professionele werkelijkheid zien waarbij het proces van sensemaking gekarakteriseerd kan worden als een zichzelf versterkend systeem ('amplifying system'). Er is een positieve samenhang tussen de variabelen 'professionaliteit', 'ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid', 'het stellen van vragen', 'het doordringen tot de persoonlijkheid van de klant', 'de mate van gedragsverandering bij de klant', 'de waardering van de klant' en de bevestiging van de eigen professionaliteit, die dat tenslotte oplevert. Met andere woorden, dit systeem laat een 'professionele werkelijkheid' zien waarbinnen actoren steeds bevestiging krijgen van de opvatting dat een professionele adviseur aan zijn eigen persoonlijkheid werkt om daarmee (gedrag)veranderingen bij klanten tot stand te brengen. Tevens maakt dit systeem duidelijk dat er een negatief verband bestaat tussen de mate van professionaliteit van een adviseur en het werken met modellen. Immers, 'modellen adviseurs' zijn gericht op het creëren van consensus binnen een organisatie, 'pleasen' hun klanten, maar dit alles heeft niet tot gevolg dat er (gedrag)veranderingen optreden en deze adviseurs zijn daarom niet of minder professioneel. Het systeem waardoor een adviseur als professioneel kan worden gekarakteriseerd is nauw gekoppeld ('tightly coupled') aan het systeem dat maakt dat een adviseur die met modellen werkt, geld verdient, maar geen veranderingen in gang zet. Het sensemakingsproces, dat de causale kaart van Fig. 5.4 representeert, laat dus goed zien hoe hier twee werelden worden gecreëerd, die van de 'professionele adviseurs' en die van 'modellen adviseurs'. Het zichzelf versterkende karakter van deze causale kaart heeft tot gevolg dat deze werelden zich gaan voordoen alsof ze werkelijk bestaan en die vermeende werkelijkheid behoeft daarom niet meer getoetst te worden. Met andere woorden, ook

deze 'professionele werkelijkheid' is zodanig geconstrueerd dat reflectie en (externe) toetsing niet waarschijnlijk zijn.

Dit wordt nog versterkt door de wijze waarop de actor 'persoonlijkheidsontwikkeling' omschrijft. 'Professionaliteit' is immers moeilijk toetsbaar wanneer deze gelijkgesteld wordt met 'persoonlijkheidsontwikkeling'. In dit verhaal ben ik nauwelijks expliciteringen van uitspraken tegengekomen en de causale kaart laat zien dat explicitering en, in het verlengde daarvan, ook validering van uitspraken hier niet goed mogelijk is. De generieke constructieregels, die uit de causale kaart zijn te destilleren versterken deze analyse nog eens.

5.2.2.3 Generieke constructieregels en sociale functie

Dit tweede gesprek laat een 'professionele werkelijkheid' zien die wordt gecreëerd door een as te beschrijven met twee polen, die elkaar uitsluiten. De constructieregel is dat het verkrijgen van kennis en vaardigheden tegenover het ontwikkelen van persoonlijkheid wordt gezet. Deze actor geeft aan in het eerste niet zo goed te zijn en benadrukt vervolgens dat de kern van het vak (dé echte professionals) gevormd wordt door het ontwikkelen van de persoonlijkheid. Door het creëren van deze twee polen is het dus onmogelijk dat iemand zich op beide polen zou kunnen ontwikkelen. Met andere woorden het opdoen van kennis sluit het ontwikkelen van de persoonlijkheid uit en daarmee ook het zijn van een echte professionele adviseur. Dergelijke constructieregels heb ik eerder 'polariseren' en 'homogeniseren' genoemd. Eerst worden er twee werelden geschetst, die tegenover elkaar worden geplaatst (polariseren) en vervolgens gaat men van de veronderstelling uit dat elke wereld coherent van samenstelling is waarbinnen geen variëteit bestaat (homogeniseren).

Een vergelijkbare redenering, maar met een andere inhoud, is dat de wereld van de organisatieadviseurs opsplitsbaar blijkt te zijn in twee delen, conform de tweedeling die men maakt met betrekking tot professionaliseren. De 'modellenbouwers' en de 'kenniswerkers' maken 80% en de 'persoonlijkheidsontwikkelaars' maken 20% van de advieswereld uit. De actor rekent zichzelf echter tot de 20% en niet tot die andere grote groep, die minder 'professioneel' werkt. Door het maken van een dergelijke verdeling worden twee afzonderlijke werelden geschapen. Het is opvallend hoe de actor zich aan het eind van dit gesprek steeds negatiever uitlaat over deze andere 'collega's', die ook binnen hetzelfde bureau werkzaam zijn.

Ook opvallend is dat de actor hier niet spreekt over het gehele bureau, waarbinnen deze grote tweedeling in professionaliteit zich kennelijk voordoet. Het lijkt erop dat er binnen dit bureau meerdere subwerelden kunnen bestaan die ieder hun eigen invulling aan professionaliseren geven.

Zoals reeds eerder opgemerkt wordt het woord 'persoonlijkheidsontwikkeling' in dit verhaal frequent gebruikt. De actor geeft er blijk van dat dit begrip voor hem een bete-

200 Retorische aspecten van professionaliseren

kenisvolle inhoud heeft en dat dit begrip een nauwe samenhang vertoont met 'professionaliseren'. Hier verschijnt een andere, generieke constructieregel in dit sensemakingsproces. Wanneer een actor zegt een beroepsopvatting te hebben waarbij het ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid een voorwaarde is voor professioneel handelen en dat de eigen ontwikkeling tot gevolg heeft dat daardoor een adviseur, middels het stellen van vragen, intervenueert in de persoonlijkheid van de klant, dan lijkt het alsof 'persoonlijkheidsontwikkeling' wordt opgevat als een objectief aantoonbare entiteit. De actor reïficeert 'persoonlijkheidsontwikkeling' waardoor het ook niet noodzakelijk is dit begrip nader te expliciteren. Het lijkt erop dat binnen deze 'professionele werkelijkheid' de (onbewuste) regel bestaat dat adviseurs niet hoeven aan te geven wat nu typerend is voor hun werkwijze en wat de effecten zijn van hun handelen op een klant. Hierdoor worden 'persoonlijkheidsontwikkeling' en 'professionaliseren' begrippen die niet nader hoeven te worden verduidelijkt. Het zijn bijna objecten of instrumenten geworden met kenbare eigenschappen, die, als ze worden ingezet, gevolgen hebben bij de klant. Welke die gevolgen zijn kan vervolgens ook met abstracties worden beantwoord: "er moet iets gebeurd zijn" of "... dat ze voelen dat het anders moet" en "... dat ze zelf gaan zien wat ze moeten doen". Deze generieke constructieregel zou ik, in tegenstelling tot 'homogeniseren', willen kenmerken als 'containeriseren'. 'Containeriseren' is een constructieregel waarmee een professionele werkelijkheid wordt gecreëerd en instandgehouden, waarbij abstract taalgebruik de functie heeft dat een actor éénduidige gereïficeerde interpretaties kan maken. Als gevolg van een dergelijk organiseringsproces kan een adviseur, wanneer hij aangesproken wordt op zijn (beroeps)opvattingen, verwijzen naar een containerbegrip als 'persoonlijkheidsontwikkeling', dat hier een objectief, kenbare entiteit geworden is.

Generieke constructieregels zijn, zoals eerder gezegd, cognitieve patronen, die een werkelijkheid produceren en instandhouden. Die cognitieve patronen ontstaan niet toevallig maar hebben een sociale functie. Mijn vermoeden is dat de sociale functie van de hierboven geanalyseerde constructieregels de volgende is. Door 'persoonsontwikkeling' als de kern van professionaliseren te zien en het interveniëren 'op de persoon' als de kern van professioneel adviseren te beschouwen kan iemand zich afzetten tegen een grote groep van adviseurs die een dergelijke opvatting niet huldigt. In het verhaal doet de actor dit door die andere, grote groep van adviseurs te kwalificeren als 'modellenbouwers'. Hierdoor kan een adviseur en kunnen zijn directe collega's hun eigen identiteit neerzetten en handhaven en kunnen zij zich beschermen tegen diegenen die uit een andere (professionele) wereld komen. Door het eigen handelen weinig te expliciteren, daarbij te verwijzen naar de eigen persoonlijkheid en door gebruik te maken van abstract taalgebruik kan iemand zichzelf als 'echte' professional blijven zien, zonder daarover verantwoording te hoeven afleggen. Aldus creëren adviseurs een eigen, minderheidsgroep van gelijkgestemden, die de eigen grenzen bepaalt en die maakt dat die groep gesloten blijft voor anderen. Het lijkt wel alsof het gebruiken

van abstracties de functie heeft om juist niet te benoemen wat 'iets' is, want als een actor dat zou doen dan wordt het geconcretiseerd en toegankelijk voor anderen. Wanneer 'professionaliseren' in deze zin meer zou worden geobjectiveerd dan gaat het lijken op dat wat juist de meerderheid, bestaande uit 'niet-professionals' doet: kennis en modellen bouwen en verkopen. De actor wordt deel van een, door hemzelf gecreëerde, specifieke groep en dus niet deel van een andere, door hem eveneens gecreëerde groep. Het gevolg daarvan is onder meer dat 'professionalisering' kennelijk in de ogen van de actor alleen maar binnen de eigen groep van 20% plaats vindt en niet bij anderen. Als er al sprake is van een professionaliseringsdebat, gebeurt dat alleen met 'soortgenoten', met gelijkgestemde collega's. Zij lijken een code te hebben ontwikkeld om een 'professionele werkelijkheid' te maken en in stand te houden, die aan de buitenwereld niet hoeft te worden geëxpliciteerd.

5.2.2.4 Conclusie gesprek 2

In dit tweede gesprek heeft de actor een 'professionele werkelijkheid' geschilderd, waar de professionaliteit van een adviseur heel nauw wordt verbonden met het ontwikkelen van de persoonlijkheid van de adviseur. Hoewel de actor aangeeft oog te hebben voor het belang van het aanleren van 'kennis' en 'vaardigheden' benadrukt de actor toch vooral het element 'Ken-u-zelve'. 'Ken-u-zelve' is kennelijk een ander type kennis dan de kennis die de 'modellenbouwers' gebruiken, maar de adviseur heeft dit in het verhaal niet toegelicht. Naarmate het verhaal van de actor zich ontwikkelt, onderscheidt de actor twee typen adviseurs: de 'professionele adviseurs' en de 'modellenbouwers'. In het verhaal wordt duidelijk gemaakt dat deze actor behoort tot het eerste type, die slechts een kleine minderheid vormt binnen het bureau. Hij zet zich af tegen de grote groep van adviseurs, die door hun handelen 'niets teweeg brengen' bij opdrachtgevers. Zij mogen dan wel geld verdienen voor het bureau, maar deze categorie adviseurs doet niet veel meer dan het opvoeren van 'een rituele dans' en het de klant naar de zin maken ('pleasen'). Omdat hun klanten dat wensen schrijven deze adviseurs rapporten, die 'in de la' verdwijnen en niet gelezen worden. De actor zegt ook nog niet te snappen "... waar die klanten allemaal hun geld aan uit willen geven". Binnen de eigen 'professionele wereld' gaat het gelukkig anders, zo vertelt deze actor mij. Daar is het resultaat van professioneel handelen dat er bij een klant 'iets gebeurt', dat een klant 'iets anders gaat doen, zich anders gaat gedragen' en dat er iets 'wezenlijks' verandert binnen de organisatie van de klant. Aan het einde van het gesprek benoemt de actor veel van de collega's binnen het bureau als 'middelmaat' en zegt zich daarbij neer te leggen want hij wil geen 'missionaris' en 'Don Quichotte' zijn.

Dit verhaal wordt geproduceerd door een causale kaart en die kaart laat zien hoe de actor verschillende variabelen met elkaar verbindt. De connecties zijn vrijwel uitsluitend positief. Dit 'amplifying system' maakt inzichtelijk hoe dergelijke professionele werelden gemaakt worden en, belangrijker nog, zich zelf voortdurend bekrachtigen. De analyse van het proces van sensemaking leidt tot de conclusie dat de

202 Retorische aspecten van professionaliseren

wereld van de 'professionele adviseur' kan bestaan omdat hij tegenover de wereld van de 'modellenjongens' wordt geplaatst. Deze twee werelden (systemen) zijn daarom te kenmerken als 'tightly coupled', de één bestaat dankzij het bestaan van de ander. Geconcludeerd kan worden dat dit organiserenproces het onwaarschijnlijk maakt dat er binnen deze 'professionele werkelijkheid' processen plaats vinden die kenmerkend zijn voor beroepsvorming. Expliciteringen van vooronderstellingen, reflecteren op eigen denken en handelen en processen van evaluatie zijn binnen de wereld van 'gelijkgestemden' niet erg waarschijnlijk. Vrijwel onmogelijk is het dat dergelijke processen plaats zullen vinden tussen deze twee werelden, omdat de 'andere' wereld juist als eigenschap heeft meegekregen dat ze niet 'professioneel' is.

Uit de causale kaarten zijn enkele generieke constructieregels gestedilleerd en besproken. Regels als 'homogeniseren' en 'containeriseren' houden een werkelijkheid in stand, waarbinnen actoren niet snel zullen worden aangesproken op hun (beroeps-) opvattingen. Het vermoeden is uitgesproken dat een belangrijke functie van dergelijke constructieregels is dat men op deze manier de eigen wereld en de zelf gecreëerde identiteit kan handhaven, terwijl men toch kan blijven zeggen dat 'professionaliseren' voor organisatieadviseurs belangrijk is.

5.2.3 Analyse van gesprek 3

Dit gesprek vond plaats met een consultant die partner is binnen een groot adviesbureau, dat deel uitmaakt van een internationale accountantsgroep. Hij had op dat moment de eindverantwoordelijkheid voor professionalisering van de consultants binnen dat bureau.

5.2.3.1 Analyse op niveau van inhoud

Thema 'het bureau'

Uitspraak:

"We hebben natuurlijk verschillende professionele groepen in huis, accountants, belastingadviseurs en vele soorten consultants. Wij noemen ze consultant maar het zijn vogels van diverse pluimage. Sommige met een accountants achtergrond, corporate finance, en ook heel veel juristen die van een hele andere hoek aanvliegen, en dan natuurlijk bakken bedrijfskundigen en nogal wat ICT mensen van allerlei niveaus. Wij zijn absoluut van mening dat het een grote waarde heeft voor de klant."

Deze actor maakt een onderscheid tussen accountants, belastingadviseurs en consultants en zegt van deze laatste groep, dat ze zeer divers zijn wat betreft opleidingsachtergrond en niveau. Hij spreekt in zeer generaliserende termen over de consultants: "bakken bedrijfskundigen", "ICT mensen van allerlei niveaus" en "juristen die het van een hele ander hoek aanvliegen". Desondanks noemt hij ze allemaal 'consultant' en

beschrijft hij geen verschillen tussen consultants en geeft ook niet aan wat ze doen.

Deze actor zegt dat deze gevarieerdheid van adviseurs binnen het bureau grote waarde heeft voor de klant.

Uitspraken:

“Accountants, Nivra en Nova zijn prachtige voorbeelden wat die aan professionalisering doen om hun erkenning overeind te houden. Wij leren daar enorm van, en een aantal van hun modellen, van de accountants, wordt overgenomen. We hebben dus een verplicht opleidingsprogramma voor al onze consultants. Een éducation permanente is hier verplicht. Wij hebben een systeem van supervisie. We gaan mensen accrediteren voor bepaald soort werk. Als je iets doet en je bent er niet helemaal voor gekwalificeerd, dat kan je het toch nog wel doen o.l.v. iemand anders, of je bent een schaduwadviseur, of je bent een reviewpartner. Daarmee proberen we dat ook te verbeteren. ... Het werd in bestuurskringen hier eerst niet gewaardeerd. Zonde van de tijd. Maar in het kader van de onafhankelijkheid en kwaliteitsbewustzijn, is het hebben van een certificaat ook een belangrijk goed.”

“Ons kwaliteitssysteem is nu redelijk dun. Net zo dun als bij de andere organisatiebureaus. Wij willen dit veel verder gaan specialiseren de komende paar jaar, door voor bepaalde typen werk speciale werkwijzen voor te schrijven in het kwaliteitssysteem. Daar mag je wel van afwijken. Dat wil zeggen dat het een aanbeveling is om het zo te doen en als je goede redenen hebt om het niet te doen, dan kan je dat rustig doen. Je dient wel te weten wat wij als de beste methode beschouwen, in zo'n geval. Als je daar niet voor kiest dan heb je een goede reden daarvoor en kun je dat motiveren. Een beetje vergelijkbaar met protocollaire geneeskunde.”

De ‘roots’ van dit adviesbureau lijken bij de accountancy te liggen en de actor geeft aan dat die beroepsgroep als een voorbeeld dient voor de inrichting van het professionaliseringsproces, in de vorm van opleidingseisen, kwaliteitszorg en certificering voor de consultants. Ondanks de ‘vogels van diverse pluimage’ vertelt de actor dat er een verplicht opleidingsprogramma voor alle consultants is. Hij spreekt steeds meer in de ‘wij’ vorm en niet duidelijk is wie hij hiermee bedoelt, wellicht het management. De actor gaat van de veronderstelling uit dat ‘wij’ kunnen bepalen welke consultant geschikt is voor welk type opdracht. En hij zegt daar ook een systeem voor te hebben. Ook al is een adviseur nog niet helemaal gekwalificeerd, betekent dit niet dat hij niet ingezet kan worden. In ‘bestuurskringen’ werd de aandacht voor het werken met accreditaties en de daarvoor benodigde kwalificaties aanvankelijk niet gewaardeerd, aldus de actor. Hoewel opleidingen ten koste gaan van (omzet-)tijd is het nu geaccepteerd omdat het een certificaat oplevert en dit de ‘onafhankelijkheid’ en ‘kwaliteitsbewustzijn’ van individuele adviseurs dient.

204 Retorische aspecten van professionaliseren

Het is opvallend dat de actor het woord 'professionaliteit' gaat vervangen door het woord 'kwaliteitssysteem' en dit typeert als 'redelijk dun', maar hij geeft aan dat dit 'net zo dun' is als bij de andere organisatiebureaus. Van een goed kwaliteitssysteem is volgens deze actor sprake indien voor bepaalde soorten opdrachten speciale werkwijzen zijn voorgeschreven. Deze actor zegt dat er in het advieswerk zo iets als 'de beste methode' bestaat. Adviseurs mogen hiervan afwijken, doch moeten dit wel kunnen motiveren. Hij vergelijkt het kwaliteitssysteem van de adviseurs met het protocollaire systeem in de geneeskunde

Uitspraken:

Vraag: "Er komt een klant met een vraag, hoe gaat dat dan?"

Antwoord: "Dan moeten we vaststellen wat voor type probleem het is. Daar begint het mee. De eerste intake is natuurlijk altijd lastig. Dan komt er dus een conclusie, en dan komt er een offerte. En die offerte is er om eerst eens een diagnose te stellen, of een quick scan te doen voor dit of dat, de probleemstelling, en dan kijken we of de klant dit ook de juiste aanpak vind, en dan wordt daar een werkwijze voorgesteld. Dan hebben we daar een methodologie voor. ... Dan is het is dus verstandig om die methodologie te volgen. Bijvoorbeeld: Iemand zegt, we willen onze kostenstructuur eens laten bekijken. Ons kostensysteem is helemaal niet interessant. Zou activity based costing hier interessant kunnen vinden. Ja, zegt de klant, dat zouden we heel graag willen.

Daar hebben we een aanpak voor. Dan gaan we in principe de stappen van die aanpak volgen. Dat komt al in de offerte tot uitdrukking, want, de adviseurs weten al welke fasen daarin zitten, en wat je daarin moet doen. Die snijden dat op maat."

"We hebben onze eigen gedragscodes en opleidingen. Onze kwaliteitssysteem willen wij verder gaan specificeren door voor bepaald type werk speciale werkwijzen voor te schrijven in het kwaliteitssysteem. Je mag er wel van afwijken, maar daar moet je goede redenen voor hebben, ... je dient wel te weten wat wij als de beste methode beschouwen."

De actor geeft aan dat een eerste intake 'lastig' is, maar wel kan leiden tot een offerte met daarin een conclusie over het type probleem. Vervolgens moet er een probleemstelling worden geformuleerd met daarin de juiste aanpak, die door de klant moet worden onderschreven. Op basis hiervan wordt een werkwijze voorgesteld die gebaseerd is op een reeds ontwikkelde methodologie. De actor schets hier een bureau dat de beschikking heeft over methodologiën, die passen bij probleemstellingen en aanpakken. De actor geeft een voorbeeld waarmee hij wil laten zien hoe een bepaalde oplossing gekoppeld wordt aan de probleemstelling van de klant. Bij een bepaalde oplossing hoort een aanpak die in fasen wordt uitgevoerd. Een gekwalificeerde adviseur weet, volgens de actor, reeds in de offertefase welke aanpak en methode hij moet voorstellen. Om dit te bereiken heeft het bureau gedragscodes en opleidingen waar adviseurs 'werkwijzen' voorgeschreven krijgen die passen bij bepaalde soorten op-

drachten. Adviseurs moeten weten wat 'wij' als de beste methode beschouwen.

Hij schetst een bureau dat adviseurs een speciale wijze van werken wil voorschrijven om daarmee een grotere kwaliteit te realiseren. Afwijkingen van deze wijze van werken kunnen echter plaats vinden, maar adviseurs moeten daar wel verantwoording over afleggen.

Uitspraak:

"Je maakt minder fouten, je vergeet geen dingen, je kan jongere mensen inschakelen want de methode staat op papier. Je kan de klant duidelijk maken waarom het een langer traject is en meer kost. Dan krijgt de klant vertrouwen en die denkt 'die mensen hebben het goed doorzien' en begrijpt dan ook het bedrag zoals het in de offerte staat."

"En zo zie je de opbouw. Dan krijg je: A) als klant vertrouwen. Dan denk je, goh, die mensen hebben het goed doorzien. B) begrijp je dan ook waarom het bedrag waaronder tijd en geld, zoals begroot is, er staat. Dus het heeft nog een marketingwerking ook. Het is altijd prettig als iets ook nog een commercieel doel dient. Dat zijn de belangrijkste stappen in onze professionalisering."

Vanuit de veronderstelling dat er voor een bepaald vraagstuk één juiste methode en werkwijze kan worden vastgesteld wijst de actor op de voordelen van professionaliseren door middel van een dergelijk kwaliteitssysteem. Het voorkomt dat adviseurs fouten maken en een bijkomend voordeel is dat jonge adviseurs kunnen worden ingeschakeld. Daarnaast kan een adviseur aan de hand van een dergelijk systeem een klant uitleggen waarom een adviestraject meer tijd en geld kost. Het gevolg daarvan is dat de klant vertrouwen krijgt in de deskundigheid van de adviseur en de uitgebrachte offerte gaat begrijpen. Hij stipt daarbij nog even aan dat het altijd prettig is wanneer een dergelijk kwaliteitssysteem ook nog commercieel van waarde is.

Uitspraken:

"Het heeft wel nadelen zo'n groot bureau. Het debat is er dan niet meer, maar natuurlijk nog wel op het niveau van de vennoten en partners. In Nederland hebben we er daar ook 350 van. Die 7500 andere mensen die we rond hebben lopen, die hebben dat gevoel dus niet." "... (aan de andere kant) ... Je krijgt wel iets terug, want je krijgt units. De kleinste unit die we hebben is 15 man en de grootste is 80 man. Dat zijn de eenheden waarin wij opgedeeld zijn, en wij streven eigenlijk naar een unit van een man of 25. In de accountancy is dat ook een hele eenvoudige piramide: één accountant partner en dan een paar controleurs. Binnen de adviesgroepen is dat wat minder helder ... daarin zie je wel dat je een bureauachtige structuur krijgt binnen zo'n unit."

"Wat wel een probleem is, de invloedsmogelijkheid van de consultant op het bedrijf. Kan natuurlijk niet anders bij zo'n grote organisatie. Doen we wel veel aan hoor. Dagen voor

206 Retorische aspecten van professionaliseren

de professionals, weliswaar voor de hogere lagen, maar toch. We doen veel aan wij-gevoel. Natuurlijk vinden sommigen dat te weinig maar er staat wel veel tegenover, zoals de vaak erg leuke projecten die je krijgt vanwege onze reputatie.”

“Dus wij proberen een gevoel te creëren dat men mee kan denken, maar dat is natuurlijk niet zo hetzelfde als wat je ziet in een bureau van 100 man.” “Het is toch anders een groot bureau, je mist ook het één en ander maar daar staat tegenover dat men vaak erg leuke projecten doet, die je krijgt op je reputatie. Projecten waar je anders niet aan zou kunnen ruiken.”

“Wij zijn dus heel anders dan een klein bureau, dat een aantal guru's heeft met een specialiteit. Je neemt aan dat die hun werk goed doen en datgene uit de interne organisatie plukken wat ze nodig hebben. Verder hoeft je alleen voor koffie en thee en folders te zorgen. Wij hebben veel meer het gevoel dat wij zulke guru's niet in huis hebben, of we hebben ze wel, maar die vallen niet op, want we hebben zoveel anderen. Wij hebben meer een aanpak, waarbij wij als bureau, ons meer verantwoordelijk voor voelen. Wij zeggen, onze Body of Knowledge dat is waar het om gaat, en niet de kwaliteit van onze individuen. Die is ook goed, maar wij vinden onze Body of Knowledge de kern. Dat uit zich ook in opleidingen voor mensen. Daarnaast zijn we natuurlijk godzijdank gezegend met een aantal buitengewoon slimme en bekwame mensen.”

Spontaan begint de actor te spreken over de nadelen van een groot bureau en het lijkt erop dat hij zich enigszins wil verdedigen, terwijl hij niet door de onderzoeker wordt aangevallen. Het debat is voorbehouden aan de 350 partners en hij wijst op het gebrek aan debat tussen die adviseurs die niet partner zijn. Dit wordt echter volgens hem gecompenseerd doordat adviseurs in kleinere units werken. Hij neemt opnieuw de accountants als voorbeeld en stelt dat adviseurs meer een ‘bureauachtige structuur’ hebben binnen de units in plaats van een simpele ‘piramide’-structuur.

De grootte van het bureau heeft volgens de actor tot gevolg dat adviseurs geringe ‘invloedsmogelijkheden’ hebben op de organisatie, maar hij geeft aan dat er voor de ‘hogere lagen’ toch veel gedaan wordt om een ‘wij-gevoel’ te creëren. Hij wil benadrukken dat de nadelen van een groot bureau gecompenseerd worden door het kunnen doen van ‘leuke projecten’. Die ‘leuke’ opdrachten verkrijgt het bureau door zijn ‘reputatie’; hij geeft echter niet aan waar die reputatie op gebaseerd is. Het lijkt wel dat alleen door het gegeven dat een bureau groot is dit tot gevolg heeft dat het bureau ook over ‘reputatie’ beschikt. ‘Leuke opdrachten’ en het zijn van een ‘groot bureau’ schijnt in zijn ogen aan elkaar gekoppeld te zijn. Hij beschrijft zijn bureau ten opzichte van een klein bureau door aan te geven dat een klein bureau een aantal ‘guru's met specialiteit’ bezit. Voor ‘guru's’ hoeft een dergelijk bureau geen kwaliteitssysteem te hebben, alleen de allernoodzakelijkste voorzieningen zijn voor hen voldoende. De actor geeft aan dat zij binnen hun bureau wellicht geen ‘guru's’ hebben en, zover ze

er wel zijn, deze niet zo opvallen temidden van zoveel andere consultants. Hij schetst een bureau dat, in tegenstelling tot de kleinere bureaus met 'guru's', zich 'verantwoordelijk' voelt voor de aanpak en voor de Body of knowledge. De Body of knowledge is volgens de actor de kern waarom het draait in een groot bureau. Hij vindt dat het kunnen beschikken over kennis meer de kern van het bureau typeert dan de 'kwaliteit van onze individuen'. Hiermee neemt de actor een positie in waarin hij de kwaliteit van een individuele consultant ondergeschikt maakt aan een aanpak en een Body of knowledge. Maar de actor lijkt zich direct te willen corrigeren door te zeggen dat het bureau ook een aantal 'buitengewoon slimme en bekwame mensen' in huis heeft.

Thema's 'de adviseur' en 'het vak'

Uitspraken:

Vraag: "Wat zijn dat voor jouw, zware professionals?"

Antwoord: "Dat zijn mensen die belangrijke projecten bij klanten doen, en dat kunnen in grote projecten als projectmanager. Projecten van 10, 15 man die 2 jaar duren. Grote ICT projecten waarin wij onze eigen zware project mensen hebben waarin wij met 15 man zitten. Dat kunnen gevoelige strategische studies zijn die je in je eentje doet met een analist. Die maar een korte duur hebben en die niet meer dan € 50.000, – opleveren. Dat is niet altijd gemakkelijk te zeggen, maar het zijn in ieder geval die zaken waarbij wij, vanuit het management standpunt, het als belangrijk ervaren, of omdat er een grote omzet mee gemoeid is of omdat er een hoog afbreuk risico is, vanaf de negatieve kant. Dat vinden wij bij projecten waarbinnen wij onze naam mee te grabbel kunnen gooien. Wij hebben natuurlijk deze professionaliseringsslag die wij nu aan het maken zijn. Die is voor een firma als deze van groot belang. Wij realiseren ons dagelijks meer dat een grote naam in de markt met 120.000 mensen gemakkelijk bedorven kan worden. Door een eenmalige actie. Een blunder is genoeg om die naam voor een hele tijd in discrediet te brengen. Wij zijn dan toch erg terughoudend. Als het een erg risicovolle opdracht is, waarin we het risico lopen dat we het niet redden, dan moeten we het maar niet doen. Al is de opdracht nog zo leuk en al staan de professionals te trappelen om het te doen. Wij moeten toch aan onze naam denken."

"Wij hebben daarnaast het streven om onze zwaardere professionals, senior manager, principal en partner, om die mensen ook nog bij een beroepsvereniging met tuchtrecht te laten aanhaken. Dus individuele beroepsverenigingen, dus niet de ROA, maar de Ooa, in dit geval."

"We willen dat onze zware professionals ook nog extern verantwoording dienen af te leggen, en onder toezicht staan."

Op mijn vraag wat hij onder 'zware professionals' verstaat zegt de actor dat deze grote, 'importante opdrachten' doen, waar veel consultants bij betrokken zijn. Maar zware

208 Retorische aspecten van professionaliseren

professionals kunnen ook adviseurs zijn die 'gevoelige strategische studies' van kortere duur vrijwel alleen doen. Hoewel hij geen exacte omschrijving kan geven, zijn 'zware professionals' in ieder geval, in de ogen van de actor, mensen die verantwoordelijk zijn voor opdrachten met een grote omzet of verantwoordelijk zijn voor die opdrachten waarbij risico's worden gelopen. Dergelijke opdrachten kunnen tot gevolg hebben dat de naam van het bureau in het geding komt. Professionalisering is binnen zijn bureau van belang omdat hierdoor mogelijk kan worden voorkomen dat er blunders worden gemaakt en dat daarmee de naam van het bureau in diskrediet komt. De actor onderkent dat er kennelijk risicovolle opdrachten bestaan en wanneer er een inschatting gemaakt wordt dat het afbreukrisico te groot is, moet er maar van de opdracht worden afgezien, ook al is de opdracht 'leuk' en zijn de professionals nog zo enthousiast.

Het valt op dat deze actor 'zware professionals' aanduidt met woorden als 'senior manager', 'principal' en/of 'partner'. Professionals worden niet aangeduid met het woord 'consultant', maar deze woorden lijken aan te geven dat professionals vooral een leidinggevende positie hebben. In de omschrijving van het begrip 'zware professional' noemt deze actor geen vakinhoudelijke criteria, net zo min als hij criteria geeft voor het wel of niet doen van een adviesopdracht. In ieder geval is duidelijk dat de naam van het bureau niet geschaad mag worden. Ook hier spreekt de actor veelvuldig over 'wij' en lijkt het erop dat daarmee het (top)management wordt bedoeld. 'Wij' hebben het streven dat de 'zware professionals' lid worden van de Ooa met als doel het afleggen van 'externe verantwoording' en het staan onder 'toezicht'.

Uitspraak:

"Wat zijn goede consultants, dat is niet echt een makkelijke vraag. Daar zie je dus heel veel verschillende soorten in. Er zijn dus mensen die een buitengewoon hoog kleefgehalte hebben en die lang bij projecten blijven. Klanten zijn zeer tevreden over die mensen. Dat zijn vaak die mensen waarvan ik de kriebels op mijn rug krijg, waarvan ik denk, doe eens wat.

Dat zijn mensen die niet veel initiatief nemen, maar juist de klant vertrouwen geven en de klant in staat stellen om zijn eigen boontjes te doppen.

Er zijn ook mensen die ergens binnenkomen en meteen de oplossing zien en misschien iets gedoseerd geven, soms is dat ook zeer gewenst.

Dus de kunst van management is bij ons altijd, wie je op welk karwei af stuurt. En ook dat afwisselen. Nou hebben we wat veel van dit gehad, misschien is het nu handig om er zo één bij te zetten. Dat kan enorm goed werken."

De actor weet niet precies wat goede consultants zijn maar heeft wel een persoonlijke opvatting en voorkeur. Hij onderkent veel verschillende soorten consultants en benoemt er een tweetal. Hij onderkent adviseurs met een 'hoog kleefgehalte', die wat

passief zijn en waarvoor hij, ondanks de waardering door de klant, persoonlijk niet veel waardering toont. Daarnaast zijn er volgens de actor ook adviseurs te onderkennen die actiever zijn en direct een oplossing zien en deze oplossing misschien gedoseerd geven. Hij geeft aan dat het de taak is van het management om passende adviseurs 'af te sturen op een karwei'. Op grond van welke criteria dat gebeurt, geeft de actor niet aan. Het zegt dat het een 'kunst' is om dat goed te doen en hij lijkt op zoek te zijn naar steeds de juiste mix van adviseurs, omdat dat, zijns inziens, goed werkt. Rode draad in deze uitspraak is dat de mate van waardering door de klant de kwaliteit van de consultant bepaalt.

Uitspraken:

"Ik vind de kern van de management consultant, de mensen die zich met bedrijfsprocessen bezighouden. Het bedrijfsproces is de kern van de management consultancy, daar zouden ze nog volop op getraind moeten zijn. Het ontwerpen van bedrijfsprocessen, het verbeteren van bedrijfsprocessen en dan met name zowel de technische kant ervan als de mens-kant.

Mensen meekrijgen dat vereist dus altijd het grote programma: het change-management.

Dit is voor mij de kern, proberen bedrijfsprocessen te doorgronden, ze op de tekentafel te herontwerpen, als dat nodig is."

De actor geeft hier aan wat voor hem de essentie van een management consultant is en hij zegt dat dit adviseurs zijn die zich 'met bedrijfsprocessen bezighouden'. De kern van management consultancy gaat volgens hem om het kunnen doorgronden van deze bedrijfsprocessen, deze op de tekentafel herontwerpen, en de mensen meekrijgen. Hij onderscheidt daarbij zowel technische als menselijke aspecten. Meekrijgen van mensen vereist het 'grote programma', dat hij aanduidt met 'change-management'.

Uitspraken:

"Er zijn drie fasen. Er is een diagnose, een ontwerp en een implementatiefase in een verandering ...

Alle aspecten die daarbij een rol spelen kunnen daarbij voorkomen, en dat is voor mij de kern van het organisatie vak. Daar is advisering dus niet de hoofdzaak. Procesverbetering, dat is de hoofdzaak. En dat doen wij. Wij helpen bedrijven te transformeren. Transformatieprocessen, en met name bedrijfsprocessen, te vernieuwen, te verbeteren, dat vind ik onze kern. Daar spelen wij alle rollen in die in principe denkbaar zijn.

Het schrijven van een rapport en het houden van een presentatie is daarvoor een middel. Ik zie dat als de kern. We noemen dat consultancy, advieswerk is een beetje een verouderde term in mijn ogen, maar ik weet geen beter woord."

Vraag: "Philips had destijds: Let's make things better ... Doen jullie zoiets? Jullie zorgen

210 Retorische aspecten van professionaliseren

gewoon dat het gebeurt?.”

Antwoord: “Wij zorgen dat het gebeurt. Wij onderzoeken of er een verandering nodig is. Wij bedenken de verandering met de organisatie. Wij spelen elke rol die nodig is. En we helpen die verandering te realiseren. Daarna zijn wij weer weg. Dat is de kern van het management consultancy vak.

Daar hoort een aantal dingen bij. Een afgeleide daarvan is dat je strategie doet. Een afgeleide daarvan is dat je organisatiestructurering doet, want de organisatie hoort processen te volgen. Organisatiestructurering, en zeker op hoog niveau, zit direct onder de strategie. Een mooie zelfstandige tak. Ik heb ze expres in die volgorde gezet. Ik denk dat de meeste business zit in de transformatieprocessen. Het tweede is strategie. Strategie consultancy, soms is het nodig. Vaak vind ik het een zwakte van mensen dat ze het zelf niet kunnen. Ik vind dat het management in hoge mate zelf zijn strategie moet kunnen uitzetten.”

“Systeem bouw doen wij tegenwoordig veel, zou je kunnen zeggen.

Ik vind dat eigenlijk de kern van ons werk.

Nou heb je aan die organisatiestructuur de mens kant. Het bemensingsvraagstuk dat doen wij natuurlijk ook. En het financieringsvraagstuk. Er zijn een aantal specialistische vakken die daar omheen nuttig zijn. ICT, financiering en de mens kant. Dat zijn de randvoorwaarden.”

De actor beschrijft de verschillende fasen van een verandering en vervolgens geeft hij een wat andere omschrijving van de kern van het adviesvak dan in de uitspraken daarvoor. De kern van het organisatievak is nu ‘procesverbetering’ volgens de actor en hij geeft direct daarna aan dat zij dat ook doen. Hij zegt dat de adviseurs in zijn bureau bedrijven helpen te veranderen door met name “bedrijfsprocessen te vernieuwen” of te verbeteren en dat zijn adviseurs daar “alle rollen spelen die in principe denkbaar zijn”. Hij zegt dat zij dat consultancy noemen, terwijl hij advieswerk een wat verouderde term vindt, maar hij benoemt niet waar het verschil zit. Hij geeft opnieuw aan dat zijn bureau alle rollen kan vervullen die nodig zijn. Hij suggereert dat consultancy meer is dan advisering en dat zijn consultants beschikken over de expertise om te kunnen bepalen wat goed is voor een organisatie en dat ook kunnen implementeren. “Wij doen alles wat nodig is” en hij zegt dat dit ook de kern is van het management consultancy vak. Behalve dat de actor management consultancy als een vak benoemt, onderkent hij als afgeleide daarvan een aantal af te bakenen activiteiten: “je ‘doet strategie’, je ‘doet organisatiestructurering’, ... ‘transformatieprocessen’, etc.” Hij benoemt deze activiteiten en maakt van die activiteiten units, en zegt dat ‘transformatie processen’ de meeste ‘business’ bevat. Hoewel strategie een tweede businesslijn is geeft hij vervolgens aan dat het toch eigenlijk een zwakte is dat managers dit zelf niet kunnen.

Wat hij de kern van het vak vindt wordt in de loop van het gesprek steeds omvangrijker en de actor geeft hier aan dat ‘systeembouw’ eigenlijk de kern is, wellicht omdat

hij constateert dat het bureau dat tegenwoordig veel doet. Rondom 'systeembouw' zitten volgens de actor een aantal andere vraagstukken en voor al die vraagstukken heeft het bureau een aanbod.

Uitspraak:

Vraag: "Wat betekent professionaliteit in dit verband?"

Antwoord: "Ten eerste moet je goed oog voor hebben voor het feit dat zulk soort transformatie processen altijd kennis vereisen die je zelf niet hebt. Dat die processen heel veel aspecten hebben en ook al ben je nog zo goed, je kan ze wel overzien, maar je bent niet een expert op al die gebieden. Je moet dus weten wat voor expertise er nodig is.

Tweede is: dat je een goed inzicht moet hebben in hoe dat soort processen verlopen. Dus je moet road maps voor ogen hebben. Je moet ervaring hebben waar valkuilen zitten. Oog hebben voor de faseringen waarin zoiets gebeurt. Oog hebben voor de sporen die je daarbij in de gaten moet houden. En je moet beschikken over een groot aantal methoden en technieken om iets aan te pakken. Dat zijn vaak diagnostische methoden, en methoden hoe je iets aan pakt. Er zijn meerdere manieren voor om een verandering of ontwerp te doen. Daar moet je inzicht in hebben."

Professionaliteit betekent voor deze actor allereerst dat een adviseur zich moet realiseren dat er aspecten tijdens 'transformatieprocessen' voorkomen waar hij geen kennis en expertise over heeft. Immers, hij kan niet in alle aspecten van transformatieprocessen een expert zijn. Een adviseur moet wel weten welke kennis er nodig is voor welke aspecten. Daarnaast moet een professionele adviseur inzicht hebben hoe processen verlopen en de actor noemt dit 'roadmaps'.

Deze actor voorziet 'professionaliteit' van inhoud door te zeggen dat een adviseur oog moet hebben voor 'valkuilen' en 'faseringen' in een adviestraject. Daarnaast heeft hij ervaring en kennis van vele methoden en technieken nodig, immers er zijn volgens de actor meerdere manieren om een verandering of ontwerp te laten slagen.

Thema 'leren'

Uitspraak:

"Maar dat rangenstelsel hadden wij al. Wij hadden al dat we ervaring beloonden. We hebben er nu aan vastgeknoopt, dat is dus nieuw, en dat is dus eigenlijk niets bijzonders, maar omdat het nieuw is heeft het meer nadruk, dat wij voor bepaalde rangen ook bepaalde opleidingen vereisen. En ook verversing van de opleiding. Het is niet zo dat jij altijd maar je eigen projectjes kan draaien en van de één naar de ander kan hollen, en kan zeggen, nou ben jij een goeie vent. Nee, je moet kennis nemen van wat er aan nieuwe dingen is. Anderen ontdekken ook wel eens wat. Sommige van die kennis is gesublimeerd in een methode, daar zal je van op de hoogte moeten zijn. Wij willen ook controleren dat je daar van op de hoogte bent, en of je er daar dan wat mee doet, dat is je eigen vakmanschap."

212 Retorische aspecten van professionaliseren

“Wij geven een cursusprogramma en wij denken dan, als je daar veel van gedaan hebt, dat je dan de meest belangrijke dingen gezien hebt. Verder hebben we een systeem van onderlinge beoordeling,, want uit een boekje of uit een cursus kan je niet alles leren, maar je moet het toch leren in de praktijk ... Als een soort gezelschap lopen ze dan met een wat oudere mee en na verloop van tijd zeggen we dat je voldoende gezien hebt en dan word je bevorderd.”

“Je mag blij zijn dat je bij die Boks mag aan haken. ... Onze Boks bestaat voor een belangrijk deel uit geabstraheerde kennis, kennis van zo moet je het aan pakken, want dat hebben wij uit vele praktijken geleerd. Wij hebben een methode ontwikkeld, maar we hebben daarnaast ook buitengewoon veel voorbeelden. We hebben ook gewoon projectbeschrijvingen en projectdocumenten van honderden, duizenden projecten beschikbaar waar je gewoon zelf die abstracte stap kan zetten. Je kunt dus gewoon van andermans kennis gebruik maken, en dat zelf proberen, daar ben je dus redelijk vrij in. Ik denk niet dat er veel mensen zijn die zeggen: teveel in het keurslijf. Ik denk dat tot nu toe iedereen blij is met de kennis die we hebben. Weliswaar hebben kwaliteitssystemen en certificeren van dingen tot gevolg dat je daarmee wel de vrijheid van mensen aantast en dan zijn er een aantal die dat niet leuk vinden. Die zich daarin niet thuis voelen en die stappen op.”

De actor wil in zijn verhaal voortdurend laten zien dat er binnen het bureau veel aan opleiden wordt gedaan. Verschillen in ervaring worden zichtbaar gemaakt door gebruik te maken van ‘rangenstelsels’ en hij geeft aan dat adviseurs beloond worden wanneer zij ervaring opdoen en, hoewel hij dit niet letterlijk zegt, dan wellicht in een hogere rang komen. Nieuw is, zo zegt de actor, dat een ‘rang’ niet allen gekoppeld is aan een bepaalde beloning, maar dat een bepaalde ‘rang’ nu ook bepaalde opleidingen met zich meebrengt. Ook een ervaren adviseur moet van tijd tot tijd kennis nemen van ‘nieuwe dingen’ en niet alleen maar eigen projecten blijven doen. Wat ‘nieuwe dingen’ zijn en waar die vandaan komen maakt hij niet helemaal duidelijk. Hij zegt dat adviseurs op de hoogte dienen te zijn van de kennis en methoden van andere adviseurs, immers ‘anderen ontdekken ook wel eens wat’. Hij vertelt dat ‘wij’ (het management) ook controleren of adviseurs op de hoogte zijn van de nieuwe methoden, maar of een adviseur die methoden ook gebruikt, dat is ter beoordelen van de vakman/vrouw zelf.

Deze actor vertelt dat er binnen het bureau cursusprogramma’s zijn en wanneer een adviseur die programma’s gevolgd heeft, heeft hij de belangrijkste aanpakken en methoden gezien. Maar dat is niet genoeg zegt de actor en hij wijst op het belang van leren in de praktijk. Onderlinge beoordeling is daarvoor een instrument. Hij vergelijkt het leren van een adviseur met het zijn van ‘gezel’, die met de meester meeloopt en die na voldoende ervaring bevorderd wordt.

De actor zegt dat jonge adviseurs die het vak nog moeten leren, ‘blij’ moeten en

kunnen zijn dat dit bureau over een Boks beschikt waar zij gebruik van kunnen maken. De Boks bestaat uit 'geabstraheerde kennis' over hoe je opdrachten aan moet pakken en die kennis is het resultaat van vele voorbeelden uit de praktijk. Daarnaast zijn er ook vele projectbeschrijvingen, waarvan adviseurs kunnen leren en die ze kunnen gebruiken in hun eigen praktijk. Hij stelt dat adviseurs 'redelijk' vrij zijn om die Boks te gebruiken en hij schat in dat adviseurs niet zullen zeggen dat zij in een 'keurslijf' werken. Voor de actor is het logisch dat kwaliteitssystemen en certificering tot gevolg hebben dat de vrijheid van adviseurs wat wordt beperkt. Adviseurs vinden dat niet leuk, maar professionals die zich niet thuis voelen in dat systeem verlaten het bureau.

Uitspraken:

Vraag: "Die certificering, je zegt dat er een aantal mensen zijn die zeggen: daar wil ik me niet aan onderwerpen. Hoe zit dat?"

Antwoord: "Ja. Voorbeeld zijn onze accountants, die hebben dat altijd al gedaan. Management consultants die uit het vrijere veld komen vinden het maar zo zo. Aan de andere kant, binnen onze firma, in allerlei management lagen, ziet men in dat je dit soort dingen moet gaan doen."

Vraag: "Want, wie vraagt daarom, de klant?"

Antwoord: "Wij denken dat wij daarmee een goede invulling geven aan het hoge niveau van professionaliteit. Minder fouten maken. Beter weten wat er te koop is in een bepaald gebied. En wij denken dat dat nodig is."

Vraag: "Waarom hecht nou het management zo aan het certificaat?"

Antwoord: "Omdat we daar misschien in het verleden te weinig aan gedaan hebben en gezien hebben dat er te veel gebeunhaasd werd, dat de goede kennis die beschikbaar was niet gebruikt werd. Dat dezelfde fouten meerdere keren voor kwamen. Doodzonde."

Wanneer het gespreksonderwerp verschuift naar 'certificering', neemt deze actor opnieuw de accountants als voorbeeld. In de ogen van de actor hebben de consultants uit het 'vrijere veld' wat moeite met certificeren, maar het management van dit bureau ziet de noodzaak ervan in. Certificering is invulling geven aan een hoog niveau van professionaliteit, maar de redenen voor certificering lijken gebaseerd te zijn op interne, bedrijfsmatige argumenten, zoals 'minder fouten maken' en 'weten wat er te koop is' in een bepaald gebied. De actor veronderstelt dat certificering 'beunhazen' kan voorkomen en dat certificering er zorg voor draagt dat de goede kennis, die wel beschikbaar is binnen het bureau, ook gebruikt wordt. Daarnaast lijkt de actor van de veronderstelling uit te gaan dat certificeren en standaardiseren in advieswerk bescherming biedt tegen het maken van dezelfde fouten.

Uitspraak:

Vraag: "Hoe word je adviseur hier?"

214 Retorische aspecten van professionaliseren

Antwoord: "Er zijn heel veel mensen die hebben bedrijfseconomie gestudeerd en die willen strategie consultant worden. Die melden zich met honderden tegelijk aan. Dan denk ik: wat een eikels. Hij heeft nog nooit een bedrijf van dichtbij gezien en nou wil hij in de boardroom. Kennelijk heeft dat iets aantrekkelijks.

Dat soort brieven krijgen we dus heel veel. Open sollicitaties."

Vraag: "Zie je op dit moment dan ander type mensen binnen komen?"

Antwoord: "We nemen meer youngsters aan dan we voorheen deden."

Vraag: "Wat voor type youngsters zijn dat?"

Antwoord: "Dat zijn veel bedrijfskundigen, bedrijfseconomen, ICTers, informatiekundigen, nog wel eens wat organisatie sociologen en organisatie psychologen."

Vraag: "Wat voor type mensen?"

Antwoord: "Ik denk dat het allemaal mensen zijn die contactueel goed in elkaar zitten en die allemaal lol hebben in dynamiek. Die graag projectmatig in een team werken.

Contactueel zijn ze sterk. Ze hebben geen faalangst. Ze durven een vlot verhaal te vertellen. Zijn ook in de regel bereid om dag en nacht te werken en niets is te gek."

Vraag: "Hoe word je nou consultant hier? Dan komen ze binnen."

Antwoord: "Dan kan je zo aan de bak, en dat is dus eigenlijk verkeerd. Wat we dus willen is proberen, bijvoorbeeld ... (naam van de concurrent) ... doet dat heel goed. Die stuurt ze eerst zes weken naar een trainingscursus in de V.S., Chicago. En eigenlijk zou ik dat ook willen. Alleen hebben we daar de schaal nog niet voor. Bij ons moet je dat in een jaar tijd opbouwen. En we proberen je meteen in een clustertje waarin je mee kan lopen."

"Maar we hebben geen echt beleid. We hebben wel iets wat we een management development program noemen, waarin ze management cursussen krijgen en commerciële trainingen. Maar een beleid van: het is eigenlijk wel goed als jij nu die kant op gaat of een tijdje daar, dat hebben we niet.

Het gebeurt wel, iedereen heeft een coach, maar die zit in de groep, en er is niet iemand die daar overheen kijkt.

We hebben er ook geen belang bij als mensen die het goed doen naar een andere groep gaan. Die houden we zo lang mogelijk. We hebben wel eens een ICTer die met name eigen software maakte, die maakte wel eens wat voor een human resource groep. Die had zoveel affiniteit daarmee, dat hij graag in die groep wilde.

Moet kunnen. Vinden we ook wel leuk, maar er is niet iemand die dat gaat stimuleren."

Op de vraag hoe iemand in dit bureau consultant wordt antwoordt deze actor in eerste instantie dat open sollicitaties door economen naar een functie als strategieconsultant niet wordt gewaardeerd. De actor zegt dat er vooral 'youngsters' met verschillende achtergronden worden aangenomen. Het lijkt erop dat de actor zegt dat het beschikken over contactuele eigenschappen, plezier hebben in het werken in een dynamisch team en hard willen werken van groter belang te vinden dan dat een beginnende advi-

seur over een specifieke deskundigheid beschikt. Hij zegt dat jonge mensen direct inzetbaar zijn, hoewel hij dat niet toejuicht, want eerst een opleiding van zes weken in de VS volgen, zou volgens hem ideaal zijn. Maar dit bureau is daar, gezien de grootte, nog niet aan toe.

‘Echt’ beleid heeft dit bureau niet zegt de actor, maar er is wel een management development programma, waarbinnen adviseurs management en commerciële cursussen krijgen. Een adviseur wordt in dit bureau niet gestuurd in een richting die bij hem past, omdat dit bureau daar ook geen belang bij heeft, zo beweert de actor. Adviseurs, die goed zijn moeten zo lang mogelijk bij de groep blijven, waarin ze zijn binnengekomen. De actor geeft een voorbeeld uit zijn praktijk en geeft aan dat adviseurs wisselen van unit, maar dat dit niet gestimuleerd wordt door het bureau.

5.2.3.2 Causale kaarten

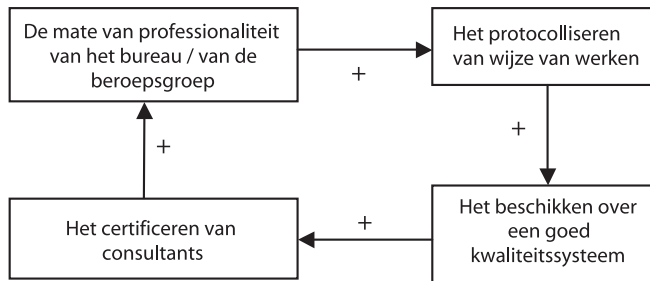
Deze actor doet uitspraken over vier van de vijf thema's (‘het bureau’, ‘het vak’, ‘de adviseur’ en ‘leren’). Over het thema ‘klant’ doet deze actor vrijwel geen uitspraken, dan alleen vanzelfsprekendheden zoals “uiteindelijk gaat het om de klant” en “wij moeten toegevoegde waarde leveren aan de klant”. Aangezien in dit verhaal vele thema's met professionaliseren in verband worden gebracht zijn uit dit gesprek diverse causale kaarten te analyseren. Om deze werkelijkheid zo overzichtelijk mogelijk te analyseren worden hier vier causale kaarten apart geanalyseerd terwijl deze systemen met elkaar één professionele werkelijkheid vormen.

Wat allereerst opvalt, is dat er binnen deze professionele werkelijkheid een hechte relatie gelegd wordt tussen het professionaliseren van consultants en het hanteren van een kwaliteitssysteem zoals de accountants dat hebben. De opvatting is dat een goed kwaliteitssysteem gebaseerd is op het protocolliseren van werkwijzen, vergelijkbaar met andere professies zoals de artsen en de accountants. Het gevolg hiervan is dat binnen deze context het maken van protocollen voor en het standaardiseren van advieswerk een voorwaarde is om consultants te professionaliseren. Daarmee wordt dan bedoeld dat adviseurs, ondanks hun uiteenlopende achtergronden, via het volgen van een verplicht opleidingsprogramma leren werken met de ontwikkelde protocollen en methoden. Certificeren van consultants wordt als voorwaarde gezien voor professioneel advieswerk. Schematisch ziet deze kaart er als volgt uit: (zie figuur 5.5).

Analyse

Hier is opnieuw een zichzelf versterkend systeem weergegeven. Het door deze actor vertelde verhaal representeert een ‘professionele werkelijkheid’, waarbij de mate van professionaliteit van het bureau een positieve relatie heeft met het ‘protocolliseren’ van advieswerk. Hoe meer de wijze van werken van adviseurs kan worden beschreven, des te meer dit zal leiden tot een steeds beter kwaliteitssysteem, hetgeen tot gevolg heeft dat steeds méér adviseurs kunnen worden gecertificeerd. Daarmee is een

216 Retorische aspecten van professionaliseren

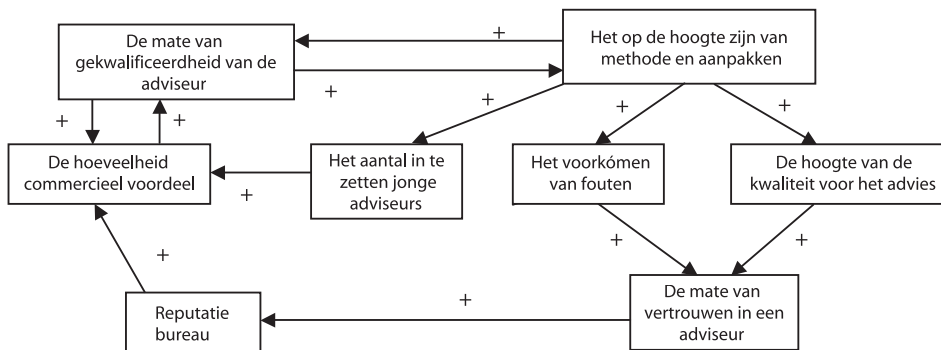


Figuur 5.5

gecertificeerde adviseur een voorwaarde geworden voor de mate van professionaliteit van de groep. Deze cirkel is gesloten, hetgeen risico's heeft. Zo kan een almaar toenemende eis om de professionaliteit van het bureau te verhogen leiden tot een steeds verfijnder protocol, waar steeds meer wordt voorgeschreven hoe adviseurs dienen te handelen in specifieke situaties. De uiterste consequentie hiervan is dat adviseurs, willen zij gecertificeerd worden en dit ook blijven, volgens een vastliggend draaiboek moeten werken. Daarmee loopt dit organiseringsproces de kans dat adviseurs, ongeacht de specifieke kenmerken van klanten en hun omstandigheden, zich moeten blijven houden aan het vastliggende protocol. Adviseurs zijn ondergeschikt aan het protocol en rechtvaardigen hun handelen met behulp ervan. Afwijken kan betekenen dat het certificaat verloren gaat en dat daarmee de professionaliteit van het bureau in gevaar komt. Opvallend is dat dit systeem een organiseringsproces laat zien dat sterk naar binnen gericht is. Perrow (1970) heeft dit eerder het mechanisme van de 'pigeon holing' genoemd. Binnen deze professionele werkelijkheid zijn adviseurs steeds meer geneigd om de vraagstukken die ze tegenkomen te vertalen naar de oplossingen die ze reeds bezitten, met andere woorden: voor de man met de hamer is elk probleem een spijker. Validatie van het protocol aan de hand van externe criteria, bijvoorbeeld de wetenschap, is hier niet waarschijnlijk. De actor geeft daar ook geen blijk van in zijn verhaal. Argyris (1986) beschreef hoe een dergelijk proces uiteindelijk kan leiden tot 'skilled incompetence', waarmee hij bedoelt dat adviseurs de neiging hebben zich steeds aan te passen aan bestaande routines en steeds moeilijker nieuwe kennis van buiten tot zich nemen. Het zichzelf versterkende en het gesloten karakter van deze 'professionele werkelijkheid' maakt dat deze context nogal eens wordt ervaren als een 'bureaucratisch', sterk op 'control' gericht systeem. Processen van reflectie, waarbij gestimuleerd wordt dat adviseurs zich bewust zijn van hun aannames en vooronderstellingen en deze ter discussie stellen, zullen door dit systeem niet worden gestimuleerd.

Een bijbehorende causale kaart laat zich als volgt beschrijven. Het kwalificatieniveau van een adviseur heeft vooral betrekking op diens vermogen om bij een probleem een passende methode te hanteren. Via een verplicht opleidingsprogramma kan een advi-

seur de protocollen leren en hij weet dan welk vraagstuk hoort bij welke methode. Het gevolg is dat jonge adviseurs snel kunnen worden ingezet en dat heeft een commercieel voordeel. Daarnaast gaat men van de veronderstelling uit dat het op de hoogte zijn van methoden en technieken leidt tot het voorkómen van fouten. Dit laatste heeft vervolgens een positief effect op de reputatie van het bureau, maar ook een positief effect op de kwaliteit die geleverd wordt aan de klant, omdat adviseurs uitleg kunnen geven over de doorlooptijd en de kosten, die met een opdracht zijn gemoeid. Dit heeft weer tot gevolg dat klanten vertrouwen krijgen in de deskundigheid van de adviseur en dat heeft weer een positief effect op de commercie. Deze causale kaart kan als volgt worden getekend:



Figuur 5.6

Analyse

Figuur 5.6 laat zien hoe een professionele wereld wordt gemaakt waarbinnen professionaliseren vooral commerciële doelen dient. Wanneer deze kaart gekoppeld zou worden aan de kaart van figuur 5.5 dan blijkt dat certificeren van consultants uiteindelijk een positieve relatie heeft met het commercieel voordeel dat daardoor kan worden behaald, omdat certificering het mogelijk maakt dat het bureau kan werken met jonge, dikwijls goedkope adviseurs. Deze relatie wordt versterkt door de professionaliteit van een adviseur af te meten aan de hoeveelheid omzet die hij weet te behalen. Een vooronderstelling in dit systeem is dat een adviseur die op de hoogte is van de door ditzelfde systeem ontwikkelde methoden en aanpakken ('protocollen') geen fouten meer maakt en tot kwalitatief goede adviezen kan komen. Het 'bewijs' van 'kwalificatie' is hier dat iemand in staat is commercieel voordeel te behalen door veel jonge adviseurs in te zetten. Door middel van opleidingen en een meester-gezel systeem kunnen ook jonge adviseurs ontwikkelde aanpakken en methoden leren en zijn dus relatief snel inzetbaar.

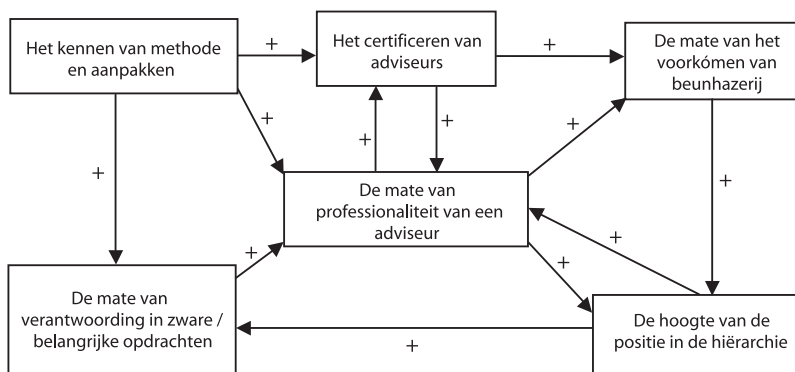
Ook hier valt weer op dat er tussen de variabelen louter positieve verbanden bestaan, met als mogelijke consequentie dat dit organiseringsproces de neiging bezit zich voort-

218 Retorische aspecten van professionaliseren

durend te bevestigen en te versterken. Discussies over, bijvoorbeeld, de vraag of 'de beste methode' in advieswerk wel bestaat, of 'hoe verantwoord is het om jonge adviseurs zo snel mogelijk inzetbaar te maken', zijn niet waarschijnlijk, omdat daarmee het gehele organiseermodel onder druk komt te staan. Vooronderstellingen en koppelingen tussen variabelen worden hier niet ter discussie gesteld, want dat betekent dat het business model ter discussie komt te staan. Met dit businessmodel loopt men de kans dat het behalen van commercieel voordeel een doel op zichzelf gaat worden en bepalend gaat worden voor al het handelen binnen deze context. Zolang de winsten blijven groeien, bevestigt dit steeds de gedachte dat dit bureau werkt met 'professionals' die hun vak verstaan en die geen fouten maken, omdat ze werken met de ontwikkelde methoden en standaarden. Omdat de variabelen sterk gekoppeld zijn en er weinig variëteit in het systeem aanwezig is, zijn actoren zich niet bewust dat zij hun eigen 'professionele werkelijkheid' hebben gecreëerd en ook in stand houden. Het is daarom niet waarschijnlijk dat hier snel andere causale kaarten zullen worden geproduceerd. Alleen door veranderingen vanuit de omgeving kunnen bepaalde vanzelfsprekende relaties tussen variabelen in dit systeem zich wijzigen. Stel, bijvoorbeeld, dat opdrachtgevers zouden laten merken dat standaardadviesmethoden en -aanpakken voor hen niet langer een voorwaarde zijn voor een kwalitatief goed advies en dat zij alleen willen werken met ervaren adviseurs met oog voor de uniciteit van organisatievraagstukken en oplossingen. Actoren zullen in eerste instantie blijven hameren op het consequenter toepassen van de door hen zelf ontwikkelde methoden en standaarden. Dit organiserenproces heeft immers tot gevolg dat actoren er alles aan zullen doen om het geheel van de causale kaart in stand te houden. Pas wanneer gaat blijken dat klanten niet meer willen betalen voor 'jonge' adviseurs zal dit businessmodel en daarmee misschien wel het hele bureau onder een grote druk komen te staan. De winsten worden omgezet in verliezen en succesvolle 'jonge' adviseurs worden 'bankzitters'. De, voor dit systeem moeilijke, vraag gaat zich dan voordoen hoe de reputatie kan worden beschermd en er winst kan worden gemaakt, terwijl er dure, ervaren adviseurs moeten worden ingezet.

De volgende causale kaart laat zien hoe er een koppeling gemaakt wordt tussen de mate van professionaliteit, het certificeren van adviseurs en het belang van de positie die een adviseur inneemt binnen de organisatie. De redenering verloopt als volgt. Certificering is noodzakelijk om beunhazerij en het maken van fouten te voorkomen. Certificeren heeft een positief effect op het gebruik van kennis en methoden binnen het bureau. Hier wordt een adviseur een 'zware professional' als hij gecertificeerd is, zo heeft de vorige kaart ons laten zien. 'Zware professionals' zijn verantwoordelijk voor grote, belangrijke opdrachten, of voor opdrachten waar een groot risico mee gelopen wordt. Ook is er een positief verband tussen een 'zware professional' en het vervullen van managementposities, met ander woorden, hoe meer ervaring en expertise een adviseur heeft, hoe meer managementverantwoordelijkheid hij krijgt, wat ook

blijkt uit de wijze waarop deze posities of rangen worden aangeduid: 'senior manager', 'principal'. Hoe hoger zijn positie, hoe méér een adviseur verdient en hoe beter hij op de hoogte dient te zijn van de beschikbare kennis en methoden binnen het bureau.



Figuur 5.7

Analyse

Bovenstaande kaart is interessant omdat hij inzicht geeft in de wijze waarop 'professionaliteit' gekoppeld wordt aan een reeks andere variabelen, die alle betrekking lijken te hebben op de beheersing van het bureau. De professionaliteit van een adviseur heeft in deze context niet zozeer betrekking op, bijvoorbeeld, het leveren van een bijdrage aan het oplossen van problemen van een klant, het doen van onderzoek of bijhouden van vakliteratuur. Interne variabelen, zoals positie in de 'hiërarchie', het dragen van 'verantwoordelijkheid', 'certificering' en het kunnen voorkomen van 'beunhazerij' zijn de variabelen waaruit deze causale kaart bestaat. Men kan zeggen dat 'professionaliseren' een hoge prioriteit heeft. Een nadere analyse van deze en voorgaande causale kaarten, die ten grondslag liggen aan deze uitspraak, laat echter zien dat de wijze waarop deze uitspraak geproduceerd is vooral op een defensief proces van organiseren berust. Binnen dit bureau zijn de accountants het voorbeeld voor de wijze waarop 'professionaliseren' (is hier gelijk aan het bewaken van kwaliteit) vorm en inhoud krijgt. 'Professionaliseren' is vooral belangrijk geworden omdat men bij de accountancy heeft gezien hoe kwetsbaar een bureau kan zijn. Door het opzetten en handhaven van een professionaliserings- of kwaliteitsbeleid denkt men zich te kunnen beschermen tegen het maken van 'blunders', tegen 'beunhazerij' en kan men de goede naam van het bureau beschermen. Anders geformuleerd, deze 'professionele werkelijkheid' is hier op een zodanige wijze geproduceerd dat daarmee vooral het eigen belang wordt beschermd en niet zozeer het belang van opdrachtgevers.

Hier spelen een Body of knowledge en certificeren een belangrijke rol. Het lijkt alsof hier sprake is van een proces van beroepsvorming, maar dit organiseringsproces sluit een aantal kenmerkende principes van beroepsvorming uit. Validatie van een

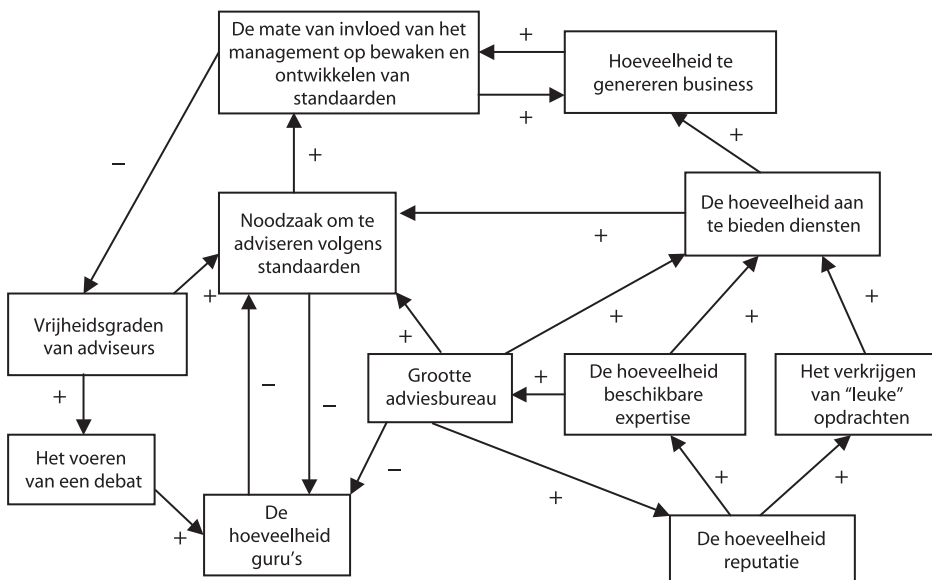
220 Retorische aspecten van professionaliseren

Boks, van de adviesmethoden en van de effecten van een adviesproces bij de klant kunnen hier wel vóórkomen, zolang het organiseringsproces dat aan de Boks ten grondslag ligt maar gehandhaafd kan blijven en de eigen belangen maar worden veilig gesteld. Expliciteren van, reflecteren over en twijfelen aan de eigen aannames en vooronderstellingen en daarmee een proces van 'discrediting' in gang zetten lijkt hier niet snel te kunnen plaats vinden. Dit proces van 'sensemaking' heeft tot gevolg dat de 'professionele werkelijkheid' steeds bevestigd wordt om daarmee het gehanteerde businessmodel en, in het verlengde daarvan, de identiteit van dit bureau te kunnen beschermen.

Bovendien zien we in deze kaart opnieuw alleen positieve relaties tussen variabelen ('amplifying system'). Het wordt dan ook hier steeds meer een vanzelfsprekendheid dat iemand die zich verder 'professionaliseert' (lees: de protocollen beheerst), gecertificeerd wordt, verantwoordelijkheid krijgt voor zwaardere opdrachten, een leidinggevende positie verdient en voorkomt dat beunhazerij de kop kan opsteken. Dit systeem kan misschien ter discussie komen wanneer één of meerder interne factoren zo sterk worden dat deze 'professionele werkelijkheid' moet worden losgelaten door krachten van buiten. Bijvoorbeeld, wanneer zou blijken dat managers/partners verantwoordelijk worden voor opdrachten, die steeds groter en complexer worden en daarover geen controle meer blijken te hebben. Het gevolg zou kunnen zijn dat diverse opdrachtgevers met serieuze klachten komen en de professionaliteit van de adviseurs en het management ter discussie gaan stellen. De positieve koppeling tussen de mate van professionaliteit en de hoogte van de hiërarchische positie van een adviseur moet dan misschien wel door actoren worden losgelaten. Het zullen uiteindelijk eerder invloeden van buiten zijn die deze 'professionele werkelijkheid' aan het wankelen brengen dan dat dit van binnenuit zal gebeuren.

Een laatste causale kaart, die naar aanleiding van dit derde gesprek wordt besproken, laat zien hoe de overtuiging in stand wordt gehouden dat een groot bureau nu eenmaal vraagt om duidelijk management en gestandaardiseerde aanpakken. In zijn verhaal vertelt de actor dat de grootte van het bureau en het krijgen van grote, 'leuke' opdrachten een positieve relatie hebben. Maar ook blijkt dat de grootte van het bureau zich negatief verhoudt tot het voeren van debat en de invloed van de adviseurs op de bureauorganisatie. Het maken van kleinere units compenseert dit echter volgens de actor. Bureauomvang is gerelateerd aan reputatieverwerving. Reputatie is een voorwaarde voor het verwerven van interessante opdrachten. De omvang van het bureau heeft een negatief verband met adviseurs met een eigen opvatting, die hier overigens guru's worden genoemd en de hoeveelheid guru's heeft weer een negatieve relatie met de noodzaak om een kwaliteitssysteem te hebben. De grootte van het bureau heeft in deze professionele werkelijkheid ook een positief verband met het kunnen beschikken over een Body of knowledge.

Binnen deze omgeving heerst ook de opvatting dat de grootte van het bureau ook tot gevolg heeft dat er een breed dienstenpakket aangeboden kan worden en dat expertise kan worden opgebouwd, als gevolg waarvan dus niet telkens opnieuw het wiel uitgevonden hoeft te worden. Het gevolg daarvan is dan weer, dat het bureau alle rollen kan vervullen die nodig zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de klanten van dit bureau verwachten dat adviseurs met standaarden werken, want de klanten zijn niet bereid te betalen voor steeds nieuwe aanpassingen. Op grond van een brede internationale ervaring weet het bureau precies wat werkt en wat niet, zo is de redenering. Het gevolg daarvan is dat de aanpakken van de adviseurs te standaardiseren zijn en daarmee wordt adviseren een business met als gevolg de uitspraak: "Standaardiseren is noodzaak." Als een adviseur af wil wijken van de standaarden, kan dat, maar hij moet er goede redenen voor hebben en dergelijke afwijkingen moeten leiden tot een nieuwe, gestandaardiseerde aanpak. Het doel van deze redenering is dat men kan zeggen, dat de mate van professionaliteit van een adviseur positief gekoppeld is aan het op de hoogte zijn van en het werken met de benodigde aanpakken en methoden. Dit laatste heeft echter een negatieve relatie met de mate van vrijheid van consultants, maar guru's zijn binnen dit bureau toch niet aanwezig en daarmee wordt aangetoond dat een debat binnen een groot bureau niet gevoerd kan worden. Een ander voordeel van standaardiseren is dat dit leidt tot een grotere mate van invloed van het management, wat uiteindelijk weer gunstig zou kunnen zijn voor de winstgevendheid en reputatie van het bureau. Schematisch:



Figuur 5.8

222 Retorische aspecten van professionaliseren

Analyse

Figuur 5.8 maakt inzichtelijk hoe een 'professionele werkelijkheid' geconstrueerd wordt door de variabele 'grootte van het bureau' positief te koppelen aan variabelen als 'reputatie', 'het krijgen van leuke opdrachten' en uiteindelijk aan de 'hoeveelheid business' die wordt gegenereerd. Maar ook hier valt op dat de koppeling tussen 'adviseren volgens standaarden' en 'de invloed van management' bijna een noodzaak zijn geworden in deze werkelijkheid. De vele 'plussen', in het rechter deel van de causale kaart en ook de twee 'minnen' in het linker deel maken duidelijk dat hier de kans wordt gelopen dat het bureau steeds meer gebruik moet gaan maken van standaard aanpakken en methoden om deze 'professionele wereld' beheersbaar te houden. Een bijkomend gevolg hiervan is dat er steeds minder ruimte zal zijn voor debat, dat de vrijheidsgraden van adviseurs afnemen en dat 'guru's' in dit klimaat niet zullen overleven. Het afnemen van vrijheidsgraden van adviseurs en het steeds minder voorkomen van debat maken dat deze wereld in zichzelf gekeerd kan raken en elke nieuwe, vakinhoudelijke ontwikkeling van buiten zal buiten de deur kunnen worden gehouden, omdat het bureau, gezien haar grootte, wel genoodzaakt is om met beproefde standaarden te werken. Ook gezien de eerdere causale kaarten die gemaakt zijn naar aanleiding van dit derde gesprek is het niet verwonderlijk dat hier dezelfde analyse kan worden gemaakt als in het voorgaande. De kenmerkende elementen van een beroepsvormingsproces zullen hier sporadisch voorkomen, terwijl er desondanks gezegd kan worden dat 'professionaliseren' (lees: opleiden) binnen dit bureau van groot belang is, dat er veel knowhow is en wordt ontwikkeld, dat er 'leuke' opdrachten binnenkomen en dat door het certificeringbeleid 'beunhazerij' wordt uitgebannen. Het voordeel is dat men niet afhankelijk is van enkele guru's, zoals dat binnen de kleine bureaus nogal eens voorkomt. De prijs die een adviseur daarvoor moet betalen is dat zijn vrijheidsgraden (lees: kritisch, reflexief en steeds in interactie met collega's en opdrachtgevers adviseren) afnemen. De meeste adviseurs hebben daar geen moeite mee of verlaten de organisatie, als dat wel het geval mocht zijn,

5.2.3.3 Generieke constructieregels en sociale functie

In dit derde gesprek laat de actor zien dat er binnen 'consultancy' verschillende activiteiten zijn te onderscheiden, die hij vervolgens afbakt door van die activiteiten units te maken. De hier geldende vakopvatting over consultancy is dat de vraagstukken kennelijk goed en helder benoembaar zijn: "... je doet strategie, ... je doet organisatiestructurering, ... je doet transformatieprocessen". De generieke constructieregel die een dergelijke 'werkelijkheid' produceert is dat vraagstukken van klanten duidelijk te categoriseren zijn in soorten problemen, waarbij dit bureau voor elke soort een min of meer vaste aanpak kent. De uniciteit van een klant en van zijn vraagstuk verschijnt hier niet en de veronderstelling daarbij is dat er binnen het organisatieadviesvak sprake is van een bepaalde vaste aanpak en van standaarden en protocollen. Het is een technische omschrijving van advieswerk en men doet voorkomen dat vraagstukken

bij opdrachtgevers via logisch rationeel redeneren zijn op te lossen. Classificatie van problemen en de daarbij behorende aanpakken en methoden hebben een internationale, algemene geldigheid.

De kern van het vak wordt beschreven in rationeel, technische termen en de vooronderstelling is dat het werk van organisatieadviseurs vergelijkbaar is met dat van andere beroepen en met name de beroepsgroepen van de accountants en die van de artsen worden dikwijls genoemd. De uitspraken over 'professionaliteit' zijn ontleend aan de opvattingen waarvan men veronderstelt dat die ook bij deze beroepsgroepen voorkomen. Het gevolg is dat men van de vooronderstelling uitgaat dat de begrippen 'professionaliteit' en 'professionals' éénduidige, uniforme betekenissen hebben. Adviseurs kunnen daarom zeggen dat "... wij op een overzichtelijke manier de vraagstukken van de klanten in afzonderlijke probleemvelden segmenteren". Adviseurs die actief willen zijn in een specifiek segment moeten dan ook expert worden in dat segment: cursussen volgen, ervaring opdoen, onder begeleiding binnen adviesopdrachten werken en het beschikbare materiaal kennen en gebruiken of beargumenteerd ervan afwijken. Daarvoor zijn interne protocollen en een interne Boks ontwikkeld, gebaseerd op een eigen, langdurige ervaring. 'Professionaliseren' wordt dan het op een gestandaardiseerde en beheersmatige manier opleiden van adviseurs met als doel het beheersen van een bepaalde aanpak. Een certificaat is daarvan het bewijs. De 'zware professionals' binnen het bureau zijn vooral betrokken als projectmanager in risicovolle opdrachten. Het in huis hebben van verschillende professionele groepen laat zich niet zien in het hanteren van verschillende aanpakken met betrekking tot professionalisering voor die groepen. Alles gaat op uniforme wijze zoals andere beroepsgroepen dat doen. De zware professionals krijgen meer een managementrol, omdat zij de aanpakken beheersen en kunnen beoordelen waar de risico's liggen in een opdracht. Daarbij valt het op dat de actor in zijn verhaal in de 'wij' vorm spreekt en wat met 'wij' wordt bedoeld is niet altijd even duidelijk, maar te vermoeden valt dat veelal het management wordt bedoeld. Professionalisering en met name certificering van adviseurs biedt bescherming tegen fouten die adviseurs kunnen maken en dat maakt het bureau minder kwetsbaar en, in het verlengde daarvan, de klant.

De belangrijkste generieke constructieregel die in dit gesprek naar voren komt is er één waarbij de actor laat zien een vast geloof te hebben in de wijze waarop de wereld gezien moet worden. Twijfel ontbreekt, want de actor is overtuigd van zijn ordening. De actor gebruikt een redenering die ervan uitgaat dat 'professionaliseren' een éénduidige betekenis heeft. Het valt te typeren als een homogeniserende, logische rede-neerstructuur waarin de vooronderstelling besloten ligt dat de wereld éénduidig is en door logisch redeneren kan worden begrepen. Eerder (hoofdstuk 4) is reeds besproken dat in professionaliseringsdiscussies begrippen als 'organisatieadviseur' en 'professie' dikwijls gebruikt of geïnterpreteerd worden alsof zij entiteiten zijn die onver-

224 Retorische aspecten van professionaliseren

anderlijk lijken te zijn, die samenhang vertonen en die mensen kunnen dwingen tot bepaalde handelingen (Van Dijk, 1989). Dit verschijnsel is toen aangeduid als het 'reïficeren' van begrippen. Ditzelfde verschijnsel zien we hier terugkomen en een gevolg van de homogeniserende redeneerstructuur in dit gesprek is dat 'professionaliseren' gereïficeerd wordt, wat ertoe leidt dat dit reïficeren of 'verdingen' voortdurend herbevestigd wordt. Adviseurs binnen deze context kunnen haast niet meer vanuit een ander perspectief kijken naar 'professionaliseren' en vanuit voortdurende éénduidige, logische interpretaties worden externe, onzekere 'cues' zó geïnterpreteerd dat ze passen binnen hun 'professionele werkelijkheid'.

De sociale functie hiervan is dat de actor, en in het verlengde daarvan, het bureau kan zeggen te weten wat er in een bepaalde situatie nodig is. 'Consultancy' wordt daarmee méér dan advisering. Het is het inhuren van expertise door een klant. Het standaardiseren van aanpakken en het ontwikkelen van beproefde methoden, die los staan van de professional zijn hiertoe voorwaarden. Dit heeft ook als functie dat adviseurs, die vooral betrokken zijn bij grote, belangrijke opdrachten, waar veel consultants bij worden ingezet, als zware professionals worden gezien. Professionals worden dan mensen die er voor moeten zorgen dat er geen risico's worden gelopen bij opdrachten. Het zijn leidinggevende functies en professionele adviseurs worden daarom niet aangeduid met het woord consultant, maar heten 'projectleider', 'manager' en/of 'partner'.

5.2.3.4 Conclusie gesprek 3

In dit gesprek zien we een 'professionele werkelijkheid' waarbij woorden als 'certificeren', 'opleiden', 'standaarden en methoden', 'Boks' en 'business' regelmatig vallen. De analyse van de processen van sensemaking, die deze werkelijkheid produceren, heeft laten zien dat deze zichzelf versterken. De variabelen, die in deze wereld met elkaar in een oorzakelijk verband worden gebracht (de causale kaarten) zijn voornamelijk 'interne' variabelen, dat wil zeggen dat er vrijwel geen variabelen zijn te onderkennen, die verwijzen naar 'de klant', naar 'de literatuur' en naar vaktheoretische begrippen. Wel wordt er veel verwezen naar 'de accountants' als vergelijkbare beroepsgroep, maar dat is gezien de historie en positie van dit bureau, eerder een interne variabele dan een externe. Opvallend is dat deze 'professionele werkelijkheid' een gesloten karakter heeft en alles wijst erop dat het productieproces dat deze werkelijkheid voortbrengt, vooral een 'control' karakter heeft. Het lijkt erop dat professionaliseringsinstrumenten zoals certificeren en standaardiseren vooral worden ingezet om interne redenen. Eigen belangen, zoals het behalen van efficiency en het versterken en beschermen van het eigen imago staan op de voorgrond. Interne, commerciële en bedrijfsmatige argumenten zijn hier het belangrijkste en men gaat er impliciet vanuit dat certificeren ook beter is voor de klant. Professionele debatten worden gereduceerd tot een discussie tussen adviseurs, waarover uiteindelijk de (project)manager een besluit neemt, want hij heeft de meeste ervaring en is eindverantwoordelijk voor het

zakelijke succes van project en bureau. Professionaliseringsdiscussies dienen de continuïteit van het bureau te garanderen.

Het gevolg van dit alles is dat 'professionaliseren' vooral ten doel heeft de naam van het bureau te beschermen en het genereren van business veilig te stellen. (Bij de analyse van de causale kaart in figuur 5.7 is al eerder gewezen op het defensieve karakter van dit organiseringsproces). Het wordt daarmee ook nog eens een goed argument in dit bureau, omdat de accountants, waar de adviseurs een voorbeeld aan moeten nemen, veel last hebben van het in diskrediet brengen van hun beroep en dus van het kantoor. Daarom is het ook goed te begrijpen dat hier de opvatting heerst dat 'professionals' zich dienen aan te passen aan een Body of knowledge. Men construeert hier een bureau dat zijn basis vindt in kennis en methoden en dat minder afhankelijk is van mensen en daardoor minder risico loopt.

Hier is een zodanige professionele werkelijkheid gecreëerd dat men zeker niet zal mee gaan in de bewering dat advieswerk een 'commodity' en een 'servicing' activiteit is geworden, waar het eigen bureaubelang voorop staat. Integendeel zelfs, door deze redenering kan het management blijven zeggen dat standaardisatie de kwaliteit van het advieswerk verhoogt: "we hebben een bak vol met modellen en aanpakken, daaruit kun je als adviseur kiezen". De leiding kan blijven aangeven dat het bureau heel redelijk is en een goed afgewogen professionaliseringsbeleid heeft ontwikkeld: "Wij snijden altijd oplossingen op maat", "individuele adviseurs kunnen en mogen afwijken" en "wij zien eigenlijk weinig afwijkingen van het protocol".

Deze redenering komt steeds weer terug: enerzijds dat standaardisatie goed is, anderzijds dat maatwerk ook geleverd wordt. Het lijkt alsof het management de buitenwereld probeert te overtuigen dat het bureau werkt met 'the best of both worlds'. Men probeert een bureau te laten zien waar verschillende benaderingen elkaar niet uitsluiten, maar samengaan. Hoe dat gebeurt, daar wordt geen inzicht in gegeven.

'Professionaliseren' wordt hier gebruikt om een logische, geordende wereld te maken. Een belangrijke functie van dit proces van sensemaking is dat de gecodificeerde methoden en aanpakken antwoord geven op dubbelzinnige informatie. Het ervaren van onzekerheid en het ontstaan van twijfel kan hier voortdurend gereduceerd worden doordat er regels zijn hoe met die onzekerheid om te gaan. Dit organiseringsproces maakt het mogelijk dat het antwoord in de handleidingen en boeken van de diverse producten staat. Ook maakt deze 'professionele werkelijkheid' het mogelijk dat het management het juiste antwoord heeft, immers zij zijn de 'zware professionals' die op grond van hun ervaring en expertise dat antwoord kunnen geven. Het ontstaan van debatten is hier niet waarschijnlijk, sterker nog, komt ook weinig voor want "... onze Body of knowledge, dat is waar het om gaat en niet de kwaliteit van onze individuen" aldus deze actor.

226 Retorische aspecten van professionaliseren

5.2.4 Analyse gesprek 4

Deze senioradviseur is werkzaam in een ander, Nederlands adviesbureau dan de actor uit het vorige voorbeeld en heeft de eindverantwoording over een unit van ongeveer 14 adviseurs. De adviseurs uit deze unit zijn gespecialiseerd in HRM-vraagstukken. Deze adviseur is 46 jaar en is 20 jaar werkzaam als organisatieadviseur, waarvan 15 jaar in dit bureau.

5.2.4.1 Analyse op niveau van inhoud

Thema's 'het vak' en 'leren'

Uitspraak:

“Ik beschouw het adviesvak als een professie, in de zin dat je dus werkt op basis van de Boks. Dat je werkt voor uiteenlopende klanten met diffuse klantvragen, waar keer op keer een maatwerkoplossing gekozen moet worden, en dat met de traditionele waarden van onafhankelijkheid ten opzichte van de opdrachtgever.

Ik denk zelf nog meer in termen van organisatieadviseur dan management consultant.”

Vraag: “Daar zit een verschil in? Leg eens uit?”

“Dat de afstanden ten opzichte van de opdrachtgever groter zijn. Management consultant is dichter bij.

Management consultant is toch meer in staat een groep managers te helpen om een probleem op te lossen.

Terwijl je bij een organisatieadviseur toch iets meer distantie hebt ten opzichte van de opdrachtgever, of de persoon met wie je te maken hebt en meer de hele organisatiecontext als klantsysteem beschouwt. Maar dit is een persoonlijke opvatting, dat is zeker niet de opvatting van mensen die bij ons werken.”

Deze actor zegt dat adviseren een vak is en zegt het adviesvak te beschouwen als een professie en één van de gevolgen is dat er gewerkt wordt op basis van een Boks. Een ander criterium voor een professie noemt hij het leveren van maatwerk, omdat een adviseur werkt voor uiteenlopende klanten die diffuse vragen hebben. Dit criterium gaat samen met het werken vanuit een positie van onafhankelijkheid ten opzichte van de opdrachtgever en dat hij karakteriseert als een traditionele waarde. Bij dit laatste past dan ook, in zijn opvatting eerder de term organisatieadviseur omdat een organisatieadviseur een grotere afstand houdt ten opzichte van zijn opdrachtgever. Deze beschouwt de gehele organisatiecontext als klantsysteem. Een management consultant daarentegen helpt een groep managers bij het oplossen van een probleem en daarom staat hij dichter bij zijn klant.

Het valt op dat deze actor zijn opvattingen verwoordt alsof er op een objectieve manier categorieën zijn te onderkennen in de werkelijkheid: het adviesvak, een professie. Bovendien categoriseert deze actor de beroepsbeoefenaren in twee typen adviseurs en hij ziet de organisatieadviseur als iemand die meer werkt volgens de

criteria van professionaliteit dan de management consultant. Hij geeft echter aan dat dit een persoonlijke opvatting is en dat dit niet door iedereen binnen zijn bureau zo wordt gezien. Hiermee ontkracht hij zijn eigen stellingen.

Uitspraak:

“Professionaliseren is blijvende aandacht schenken aan verbetering van de professionals die het vak uitoefenen. En dat kan op twee manieren. Dat kan door het vergroten van vaardigheden of skills waar die persoon over beschikt, maar dat kan ook door het werken aan ‘de doe alsof methode’ of techniek en instrumenten waar die mensen mee moeten werken. Methoden kan je aanleren. Er worden steeds weer nieuwe methodes uitgedacht, die moet je kunnen overdragen.” ... “Dat wil zeggen: sommige mensen zitten al in het vak, andere komen net van school, andere komen uit een ander vak, dus je bent steeds bezig om ze dingen bij te brengen die met het vak te maken hebben.

Dat zit voor een deel in de vaardigheden die je als adviseur moet hebben om die verschillende rollen te spelen. Wij zitten voor een groot deel van onze opdrachten op het HR terrein. Als je praat over professionaliseren heeft dat ook te maken met de ontwikkeling in dat stuk vakgebied. Dat is een specialisme.

Derde punt. Wij lopen ook wel eens aan tegen methoden en technieken die niet direct uit ons vakgebied komen, maar waar wij in ons vakgebied wel mee te maken krijgen. Bijvoorbeeld het hele kwaliteitsdenken of INK modellen. Dat komt niet uit het vak maar wordt wel geïntroduceerd in het HR vak. En dat soort methoden en technieken moet je je eigen maken, want soms vragen klanten daarom.”

Vraag: “Dus je hebt de vaardighedenkant, de advieskunde achtige elementen. Je hebt de kenniselementen die te maken hebben met organisatie. Je hebt je specialisme in je vakgebied.”

Antwoord: “Nog een vierde: dat is de commerciële kant van de zaak. Professionaliseren wil ook zeggen: ontwikkelen en ophouden van relaties en netwerken. Zorg dragen dat je mensen leert kennen, leren hoe je contacten kan onderhouden, hoe je netwerken kan combineren, hoe je je netwerken kan gebruiken om opdrachten te krijgen, dat is ook onderdeel van het vak, of onderdeel van de professie.”

Deze actor is in staat om duidelijk te omschrijven wat hij onder ‘professionaliseren’ verstaat. Hij beschouwt professionaliseren vanuit vier gezichtspunten of invalshoeken. Hij ziet professionaliseren als het vergroten van vaardigheden, het aanleren van methodes, instrumenten en technieken, het ontwikkelen van het vakgebied of specialisme en aanverwante gebieden en het ontwikkelen en bijhouden van relaties en netwerken.

Kennelijk heeft deze actor verschillende opvattingen over de begrenzing van het begrip vakgebied. Zo spreekt hij eerst over hét adviesvak als een geheel, daarna over het stuk vakgebied HR en dan over de daarbuiten liggende vakgebieden. Daar waar andere actoren nog al eens professionaliseren plaatsen tegenover commercieel

228 Retorische aspecten van professionaliseren

handelen, is deze actor van mening dat commerciële contacten ontwikkelen een onderdeel van het vak, zelfs van de professie uitmaakt.

Uitspraak:

“Hoe zit dat precies die commercie en die professie?”

“Dat hangt er van af hoe dat adviesbureau eruit ziet. Ik ga er van uit dat mensen die bij mij werken met hun eigen skills en op basis van hun eigen reputatie, hun eigen werk uit de markt moeten kunnen halen.

Ik heb als leiding vind ik een aantal dingen dat ze moeten weten en kunnen en kennen, en toch moeten jullie het INK model kennen.”

Vraag “En dan zegt er een adviseur: ik moest toch met mijn eigen modellen werken, dus ik werk met KNI model. En nog eentje zegt: ik werk met het KNMI model.”

Antwoord: “Dat mag. Als je die andere modellen maar kent. Het werk dat je doet doe je in je eentje, maar het meeste werk doe je in teams. Je moet ook gemeenschappelijke kennisbasis hebben anders kun je niet samenwerken. Er is ook een gemeenschappelijke kennisbasis ten aanzien van algemene adviesmethoden en technieken, maar ook t.a.v. tools die je gebruikt.”

Vraag: “Je moet dezelfde taal spreken, zeg maar.”

“Je moet ook veel voorkomende technieken en modellen kunnen beheersen. Je moet ze niet alleen herkennen maar je moet ze ook toepassen. Daar wordt ook veel tijd en energie aan besteed, om ook zelf dingen te ontwikkelen en over te dragen en ook om dat te leren toe te passen.

Je weet ook hoe adviseurs zijn. Wat ze zelf niet hebben uitgevonden dat vertrouwen ze niet. Zelfs als er pasklare tools of modellen van buiten worden aangedragen of worden ontwikkeld dan moet er een eigen draai aan worden gegeven”

Vraag: “Vind je dat goed?”

“Vind ik wel goed. Komt ook voor dat er nieuwe mensen bij komen die gewend zijn om met andere methoden of technieken te werken. Er vind dan toch een soort kennisuitwisseling plaats. Wij vinden dat heel leuk om te kijken. De klanten sturen daar ook op. Ik heb een bepaald model hoe ik tegen de HR functie aankijk, piramide model, maar als ik dan bij de klant kom en ik zie op de werkkamer zo’n matrix van Ulrich hangen, dan denk ik: blijkbaar is die man begeistert door Ulrich en als hem dat helpt moet ik er ook mee kunnen werken. Dus het is niet alleen maar wat je zelf verzint en wat je uitvindt maar ook wat klanten aanspreekt en waar zij mee werken. Je moet je in kunnen leven in de wijze van denken en theorieën van de klant. Daar moet je dus je eigen wijze van denken naast kunnen zetten. Je model daar, als het nodig is, voor in kunnen leveren.”

De actor geeft eigenlijk geen antwoord op de vraag over de relatie tussen commercie en professie. Vanuit zijn positie als leidinggevende geeft hij aan dat zijn mensen hun eigen opdrachten moeten zien binnen te halen op basis van eigen skills en eigen reputatie. Daarnaast heeft hij opvattingen over wat adviseurs moeten weten, kennen en kunnen. De actor schetst een bureauomgeving waarbinnen er duidelijke eisen bestaan omtrent het kunnen hanteren van verschillende modellen en methoden, terwijl hij ook aangeeft dat hij adviseurs de vrijheid geeft om modellen toe te passen naar eigen inzicht. Een aantal basisvaardigheden en modellen dienen adviseurs wel te hebben, maar er bestaat de vrijheid om er een eigen interpretatie aan te geven. Het hebben van een gemeenschappelijke kennisbasis is een voorwaarde voor samenwerken in teams. Hij spreekt in nogal generieke termen over adviseurs: "Wat ze zelf niet hebben uitgevonden dat vertrouwen ze niet." Het lijkt alsof deze actor enerzijds wil laten zien dat hij goed weet wat de principes zijn van professionaliseren, namelijk het beheersen en kunnen hanteren van veel voorkomende technieken en modellen. Anderzijds wil hij toch ook gezien worden als een redelijke leidinggevende die op basis van ervaring weet dat adviseurs daarbinnen een zekere vrijheid nodig hebben.

Thema's 'de adviseur' en 'het bureau'

Uitspraak:

"Een model is altijd maar een hulpmiddel. Het zijn speeltjes. Wel heel belangrijke speeltjes, want ze helpen om de complexiteit van de realiteit te reduceren en het leidt tot gemeenschappelijke taal. Wij werken niet zoals sommige andere adviesbureaus met veruit ontwikkelde aanpakken waar je de klant als het ware doorheen trekt. Dat vind ik niet leuk. Dat is het eigenwijze en arrogante van deze adviseur. Ik vind het niet leuk, dat is een reden. Tweede reden is ook dat ons adviesbureau op dat gebied wat anders is dan sommige andere adviesbureaus. Daar kan ik twee dingen bij zeggen. Waar ik dat sterk tegenkom, dat modelmatige werken, voorgeprogrammeerd, is bij Accenture, bij Amerikaans gestuurde bureaus. Daar wordt de knowhow in Amerika ontwikkeld, wordt veel in geïnvesteerd, klopt ook als een bus, is fantastisch en moet dan ook wereldwijd worden toegepast. En er is maar een manier om het te doen en dat is die manier.

Zo werken wij niet, misschien omdat wij niet de investering op kunnen brengen om zoiets goeds te maken dat iedereen het wil gebruiken. Wij hebben ook geen wereldwijde praktijk dus de leverage tussen te veel investeren in product ontwikkeling is zeer gedetailleerd en het dan vervolgens laten toepassen door 1000 adviseurs die kennen we niet. Dus dat leidt tot een andere manier van werken. We doen wel aan productontwikkeling maar dan op een veel meer bescheiden schaal.

Een tweede fenomeen is als je dit bureau vergelijkt met andere adviesbureaus dan zijn we op de schaalbalans van professionaliteit aan de ene kant en money-driven aan de andere kant. Dan denk ik dat wij iets meer geprikkeld worden door professionaliteit en wat minder money-driven zijn. (...) Er is een cultuur waarbij de professie hoog in het vaandel staat. Wij trekken ook heel erg eigenwijze mensen aan die zich niet makkelijk

230 Retorische aspecten van professionaliseren

weg laten sturen met voorgeprogrammeerde modellen.”

Opnieuw relateert deze actor zijn uitspraken. Het lijkt wel alsof deze actor in het betekenis geven van professionaliseren voortdurend van perspectief wisselt en daarmee van context. Hij spreekt vanuit zijn eigen opvattingen en gevoelens en zet daar direct redeneringen tegenover vanuit een meer zakelijk bureaubelang. Modellen zijn speeltjes, maar wel heel belangrijke speeltjes, die helpen de complexiteit te verminderen en die leiden tot gemeenschappelijk taalgebruik. Direct daarna beweert de actor dat het werken met te ver doorontwikkelde modellen om twee redenen niet bevredigend is. Hij vindt het zelf niet ‘leuk’ en zijn adviesbureau is anders. Dit verklaart hij door twee redenen te benoemen. Zijn bureau kan de investeringen niet opbrengen om dergelijke modellen te ontwikkelen. Daarnaast kenmerkt hij zijn bureau als minder ‘money-driven’ en meer gericht op de ‘professie’. Hij komt nu wel tot een uitspraak over de relatie commercie-professie en hij beweert dat die elkaar in zekere mate uitsluiten. Hij creëert een dichotomie waarbij hij, ondanks dat hij een zekere waardering heeft voor bureaus met een sterk modelmatige werkwijze, deze als minder professioneel karakteriseert. Zijn eigen bureau heeft een cultuur waarbij de professie hoog in het vaandel staat en dat eigenwijze mensen aantrekt, die niet gedwongen willen worden in het werken met voorgeprogrammeerde modellen.

Uitspraak:

“Professionaliteit en commercialiteit zijn geen tegenstellingen. Het zijn accentverschillen. Zonder dat je commercieel bent kan je die professionaliteit niet lang in de lucht houden.”

Vraag: “Ik ga maar eens even een incident oproepen. Er roept bij jou een medewerker: ik heb nou toch iets. We hebben nou een klant en als we nou eindelijk het INK model eens goed gaan toepassen zijn we in een klap uit de problemen hebben we werk voor vier tot vijf mensen uit onze groep. Maar dan echt INK.”

Antwoord: “Ga je gang. Als iemand met zo’n voorstel komt en hij kan het verkopen dan mag hij zijn gang gaan. Ik zal het niet verbieden.”

Vraag: “Nou zegt een andere medewerker, ik ga daar niet aan mee doen, want jij hebt mij nu net geleerd dat ik er een beetje boven moet staan, maar in dat project moet ik gewoon INK volgen tot in den treuren. Dat doe ik niet. Wat zeg je dan? En deze adviseur heeft geen werk tegelijkertijd.”

Antwoord: “Dat is de belangrijkste bijzin. Zolang je op basis van je eigen professionaliteit voldoende werk uit de markt haalt heb ik niet zoveel te sturen als manager. Maar mensen die niets te doen hebben die moeten ook corvee doen. Soms moet je opdrachten doen die je niet zo leuk vind. Verkeerde suggestie.

Je moet er wel van overtuigd zijn dat zo'n strikte toepassing van zo'n INK model voor die klant in die situatie een passende oplossing is. En dan kan je als adviseur wel zeggen ik vind het niet zo leuk om er mee te werken, maar het kan best een hele goede oplossing voor die klant zijn, dus professioneel verantwoord.

Dat toetsen we. Het kan ook zijn, dat hebben we met IP modellen gehad, dat is ook heel strikt voorgeschreven, dat we tegen die klant zeggen dat past niet bij jouw business. Die afweging moet je wel maken of een gestandaardiseerde aanpak wel heel goed werkt in bepaalde situaties. Maar je moet er als adviseur wel afstand van kunnen nemen, werkt dat wel of werkt dat niet. Dat is het heilige principe"

Actor geeft hier aan dat commercie en professie geen tegenstellingen zijn, maar 'accentverschillen'. De actor geeft aan niet sterk te sturen als een adviseur voldoende werk uit de markt haalt. Hij zegt wel als manager te sturen in een situatie dat er te weinig werk is, dan kan hij aan adviseurs een opdracht en een werkwijze toewijzen, dat hij vervolgens typeert met het woord 'corvee'. Samenvattend zegt deze actor dat die adviseurs die voldoende werk uit de markt halen min of meer vrij zijn in het kiezen van de opdrachtuitvoering. Echter wanneer een adviseur te weinig werk heeft dan moet hij 'corvee' doen, waarmee zijn vrijheidsgraden zijn ingeperkt.

Er is sprake van professioneel verantwoord werken wanneer de klant het goede model krijgt aangereikt en daarmee een goede oplossing. Gestandaardiseerde aanpakken worden hierop getoetst en een adviseur moet daarom afstand kunnen nemen om te beoordelen of een dergelijke aanpak werkt. Hier zit de vooronderstelling dat adviseurs kunnen bepalen welk model in welke situatie de beste oplossing geeft.

Uitspraak:

Vraag: "En wat betekent dan 'werken' in dit verband?"

Antwoord: "Of je de doelstellingen weet te realiseren waarvoor je daarmee gaat beginnen. Ik doe ook wel eens opdrachten waarvan ik bij voorbaat weet dat het niet werkt. Als professional sta je er wel eens raar bij te kijken en als je er dan bij stil staat blijkt dat het het doel niet dient, maar blijkbaar dient het dan een ander doel.

Voorbeeld: Gesprek met ministerie (naam ministerie) dat moet iets doen rond integriteit naar aanleiding van die bouwfraude. Integriteit van ambtenaren die blijkbaar soms ook wel eens te verleiden zijn om naar Jab Jum te gaan of om kerstcadeautjes te ontvangen die ze eigenlijk niet mogen hebben. Dan zegt zo'n zenuwachtige DG of SG. Dan ga je kijken, maar alles is eigenlijk al eens gedaan, cursussen geweest, meldpunten, kliklijnen, cultuurprogramma's geweest, ze zweren weer eens de ambtseed. Er moet wel iets gebeuren want het is een politiek gegeven dat ze iets moeten doen, dus dan ga maar weer eens iets doen waarvan je weet: ik denk niet dat het resultaat heeft, maar dan rollen we een cursus uit."

Vraag: "En dus omdat die SG wat moet, dan moeten jullie wat. Waarom? Je kan ook

232 Retorische aspecten van professionaliseren

zeggen: ik begrijp uw probleem maar wij gaan daar niet in mee.”

Antwoord: “Klopt. En als wij het niet doen gaan ze wel naar een collega adviesbureau die minder scrupules heeft, dan doe ik het net zo lief zelf. Het is een gegeven dat er iets moet gebeuren omdat de politiek dat verwacht, dus wat is dan het doel dat je dient, niet de veranderingen teweeg brengen op het ministerie, maar een gebaar maken naar de Tweede Kamer dat de SG of zijn politieke baas niet in de problemen komt.”

Vraag: “Dat beschouwen jullie als jullie verantwoordelijkheid?”

Antwoord: “Nee, dat is zijn verantwoordelijkheid, maar daar kunnen we wel bij helpen.”
(...) “In deze casus, wat er professioneel aan is, denk ik, dat zo’n ministerie wat wil en dat je dus niet gelijk in je productenboekje gaat kijken: wat hebben we allemaal op voorraad hebben. Zonder na te denken werkt het nou. Dat vind ik getuigen van een professionele instelling. Dat wil niet zeggen dat je altijd nee moet zeggen. Soms kun je ervoor kiezen om het wel te doen, omdat anders een ander het wel doet.”

In het gesprek schetst mijn gesprekspartner een paar casussen. Uit de eerste casus komt naar voren dat hij wel eens opdrachten aanvaardt waarvan hij bij voorbaat weet dat een bepaalde aanpak in die situatie niet werkt en dat het beoogde doel niet wordt bereikt. Maar hij rechtvaardigt zijn inzet omdat het advies hier blijkbaar een ander doel dient, maar vooral voert hij dergelijke opdrachten toch uit omdat anders een collega-adviesbureau met minder scrupules deze opdracht wel zou doen. Professioneel betekent niet dat je altijd opdrachten moet weigeren in een dergelijk geval. Kennelijk heeft deze actor enerzijds een geobjectiveerde norm, maar kan daar van afwijken al naar gelang de situatie. Het lijkt wel dat hij steeds zijn professionele opvattingen wil combineren met zijn werkelijkheidszin. Er zijn immers ook bureaus die in de ogen van de actor flexibeler professionele opvattingen hebben en daar moet je wel rekening mee houden. In deze casus laat hij zien dat hij ook flexibel kan zijn met betrekking tot zijn eigen professionele opvattingen.

Uitspraken:

“Maar ook binnen zo’n adviesbureau als (naam bureau) dat bestaat uit een aantal business units, met hoge mate van zelfstandigheid, dan zie je dat die clubs die op basis van solutions opereren en dus over systemen beschikken, het veel makkelijker hebben dan groepen die uitsluitend uit consultants bestaan en dat komt omdat ze een veel hechtere klantenbasis krijgen. Als je eenmaal bij ons een USB systeem hebt gekocht voor functiewaardering, dan kom je toch elk jaar weer terug met een paar vraagjes over onderhoud van het systeem. Om de 6 – 7 jaar moet het systeem een update krijgen. Dus vanuit een systeem, een bepaald klantenbestand, worden daar nieuwe diensten aan toegevoegd, die voor een deel ook in een systeem zitten. Het systeem is het front office en daar achter wordt de consultancy georganiseerd. Het is heel makkelijk om rond die systemen een leuke consultancy praktijk te bouwen, met een redelijk vast bestand aan vaste klanten. Terwijl je kijkt naar mijn business, elke opdracht moet je toch weer, in

concurrentie, zien te bemachtigen. Wij verkopen geen abonnementen. Wat binnen ... (naam bureau) op kleine schaal speelt, zie je wereldwijd gebeuren."

Vraag: "De toekomst gaat dus meer die kant uit, dat soort activiteiten sluipen er meer het bureau binnen. De wijze waarop jij je métier bedrijft begint tot een minderheid te behoren."

Antwoord: "Ja. Een tweede is het fenomeen van de Europese openbare aanbestedingen met name bij de overheid, waar wij heel veel investeren in relaties, onderhouden van netwerken, klanten, ook klanttevredenheid en noem maar wat op. Omdat dat de basis is van vervolgvactiteiten zie je dat met name bij de overheid steeds meer de inkoop wordt gedaan door professionele inkoopbureaus en dat het maar de vraag is, met name voor de grote opdrachten, op basis van je netwerken en je relaties. Ik heb af en toe een grote opdracht nodig anders hou ik die 15 mensen niet. En zeker als je ook leertrajecten voor jonge adviseurs wil creëren, dan moet je ook grote opdrachten hebben waarin je mensen kan meenemen om ze wat dingen te leren."

De actor maakt hier een onderscheid binnen zijn bureau tussen units die op basis van 'solutions opereren' en over 'systemen beschikken' én zijn eigen unit die uitsluitend uit consultants bestaat. Hij wil laten zien dat hij als representant van de consultants toch een moeilijker praktijk heeft dan de collega's van de solution-units. Het verschil wordt echter niet zozeer met behulp van professionele termen geschetst, als wel aan de hand van marktposities en opdrachtverzekrijging. Hij generaliseert makkelijk in het beschrijven van de karakteristieken van de units van zijn collega's.

Hij beaamt dat zijn bureau in toenemende mate opdrachten op een ander wijze uitvoert dan dat hij zijn vak uitoefent. Hij rechtvaardigt deze tendens door te beweren dat dit een wereldwijde ontwikkeling is. Ook het zijn van een groot bureau maakt dit onvermijdelijk en hij illustreert dit door te wijzen op het fenomeen van de Europese aanbestedingen.

Ineens komt de bekentenis dat hij zelf ook grote opdrachten nodig heeft. Dit rechtvaardigt hij bovendien omdat hij zegt leertrajecten voor jonge adviseurs te willen creëren. Kennelijk leren jonge adviseurs door ze mee te nemen in dergelijke grote opdrachten.

Vraag: "Waarom neem je dan van die jonkies aan zou ik zeggen?"

Antwoord: "Leverage."

Vraag: "Als jij nou zegt: ik wil geen jonkies meer, dat zuigt mij alleen maar naar de kant van de servicing."

Antwoord: "Heb ik overwogen. Ik wil ook niet uitsluiten dat het anders gaat worden straks. Ik heb ook wel meer ervaren mensen in de groep gehad en dan merk ik wel, rond

234 Retorische aspecten van professionaliseren

een bepaalde leeftijd, tegen de 40, soms iets eerder, dat ze de afweging maken,; wat ik hier kan, dat kan ik ook zonder dit bureau. Dus die gaan voor zichzelf beginnen. Een eigen adviesbureautje starten. Het zijn over het algemeen hele goeie mensen. Die zo'n vijf, zes jaar bij ons werken, eigen reputatie, eigen netwerk, eigen klantenbestand en omdat wij dus niet met voorgeschreven systemen werken kunnen ze wat ze bij mij doen op een andere manier ook doen. Ze kunnen ook goed optellen en aftrekken. Bij ons werk je tot de zomer voor je salaris en tot Sinterklaas voor de overhead en tussen Sinterklaas en Kerst wordt het geld verdiend. Dus als ze voor zichzelf beginnen, dat scheelt, als het een beetje loopt, dan gaan ze vanaf de zomer voor zichzelf beginnen."

Vraag: "Aha. Dat is het gevaar? Wat jij dus zegt is: als je professionals in huis zou halen met alleen maar werk dat echt leuk is, dan heb je dus alleen maar senioren in huis en die lopen weg."

Antwoord: "Als je kijkt naar het werk dat wij doen, over het algemeen zijn het leuke opdrachten, die veel publiciteit met zich mee brengen, mensen ook in het nieuws brengen. Leuke sfeer in de club, over het algemeen succesvol en toch, als ik het afzet tegen zo'n groep waar ze zich met functiewaardering, wat dus zeg maar gestructureerd is, waar veel meer herhaling in zit, waar ook de hiërarchie voorspelbaar is, daar is het verloop half zo groot als in mijn groep. De gemiddelde verblijftijd is daar twee keer zo lang."

In toenemende mate begint deze actor over zijn bureau te praten in bedrijfseconomische terminologie: 'solutions', 'abonnementenverkoop', 'leverage'. Hij lijkt aan te geven dat hij onder druk van zijn collega's binnen zijn bureau wel mee moet met de zojuist beschreven tendens. Daarmee verdedigt hij het aantrekken van jonge adviseurs. Hij laat merken dat hij inzicht heeft in de nadelen van 'servicing' door aan te geven dat hij heeft overwogen om met meer ervaren mensen te gaan werken. Dit alternatieve standpunt laat deze actor weer snel los, door te wijzen op het risico van een groot verloop of door het risico dat dit type adviseurs voor zichzelf beginnen. Daarbij valt het op dat de meer professionele adviseurs met een in zijn ogen prettiger werkomgeving, uiteindelijk toch op basis van financiële overwegingen besluiten dit bureau te verlaten. Hij zet zich nu duidelijker af tegen de meer gestructureerd werkende adviseurs, die immers veel met herhaling werken en waar de hiërarchie voorspelbaar is.

Uitspraken:

Vraag: "Ik ga het even naar mijn onderwerp terug brengen. Jij zegt: ik vind wat ik doe, de professie, het debat, steeds afwegen, unieke oplossingen voor unieke vraagstukken, dat vind ik eigenlijk wat professioneel. Daar zie ik tegelijkertijd groot verloop, mensen die met hun 40ste eruit stappen, voor zichzelf beginnen. Jonkies moet ik daardoor binnenhalen en daardoor ben ik gedwongen om wat grote bulktrajecten, om aan mijn

leverage te komen. Zie hier het probleem?"

Antwoord: "Nou ja, probleem, soms is het een probleem en soms is het een gegeven."

Vraag: "Hoe kan dat nou? Je kan ook zeggen: we houden er mee op met dat gesodemierter. We willen alleen maar goeie kerels hebben. Je moet ophouden met leverage eisen te stellen aan die groep, het gaat hier om wat we echt dus willen."

Antwoord: "Het is niet dat zij leverage eisen stellen. Die breng ik zelf aan."

Vraag: "Maar ze gaan wel weg die goeie mannen?"

Antwoord: "Ja. Dat is zonde. Ik ben een kweekvijver."

Vraag: "Dus als ze echt professioneel worden in het vak, zijn ze bij jou weg?"

Antwoord: "Ze trekken zich op aan de organisatie en de reputatie van ons bureau, en wat ze kunnen leren en hoe wij dingen doen, en meestal zie je bij mensen na een jaar of drie, vier zo'n omslagpunt, en dan kunnen andere mensen zich aan hen gaan optrekken. En dan zie je ze die afweging maken en in veel gevallen vertrekken."

Vraag: "Dus jij leidt professionals op? Ze zijn professioneel als ze bij jou weggaan."

Antwoord: "Nou daarvoor ook al. Dat is ook zo prachtig in die PDO opleiding. Ik heb hem zelf gedaan, ik heb een paar mensen in de groep die dat gedaan hebben. Als je ze er niet naar toestuurt, gaan ze weg, als je ze er wel heen stuurt, gaan ze ook weg. Die opleiding duurt twee jaar en in die twee jaar verandert de helft van de mensen van baan. Ik heb er drie uit mijn groep die opleiding laten doen en die waren snel vertrokken, maar ik heb er nu twee die de opleiding ergens anders hebben gedaan en nu bij mij zijn komen werken. Het betaalt zichzelf een beetje terug."

Vraag: "Ik kan me niet voorstellen dat dat debat niet gevoerd wordt. Hoe ga je daar nou mee om?"

Antwoord: "Wij weten als wij in die mensen gaan investeren en eens echt gaan doen wat wij van het vak vinden, dat we ze kwijt zijn en we weten ook dat als we niks doen zijn we ze ook kwijt. Permanente stressveroorzaker. Ik heb wel eens gezegd, ik ben heel erg gehecht aan mijn collega's, het zijn allemaal zulke aardige mensen, ik vind het altijd vreselijk als er eentje weggaat en daar heb ik de afgelopen jaren behoorlijk onder geleden. Er gaat ook niemand weg omdat ze het niet naar hun zin hebben, maar gewoon omdat ze aan iets nieuws toe zijn."

Vraag: "Omdat ze aan iets nieuws toe zijn, dat kregen ze dus kennelijk bij jullie niet voor elkaar?"

Antwoord: "Dat kan je als manager dan aanwrijven, maar soms, maar goed. Maar wat mij soms een gevoel opriep: het was soms alsof je aan het zand zit te spelen. Je bent een zandkasteel aan het bouwen, en telkens als je net denkt dat het af is, dan komt er een

236 Retorische aspecten van professionaliseren

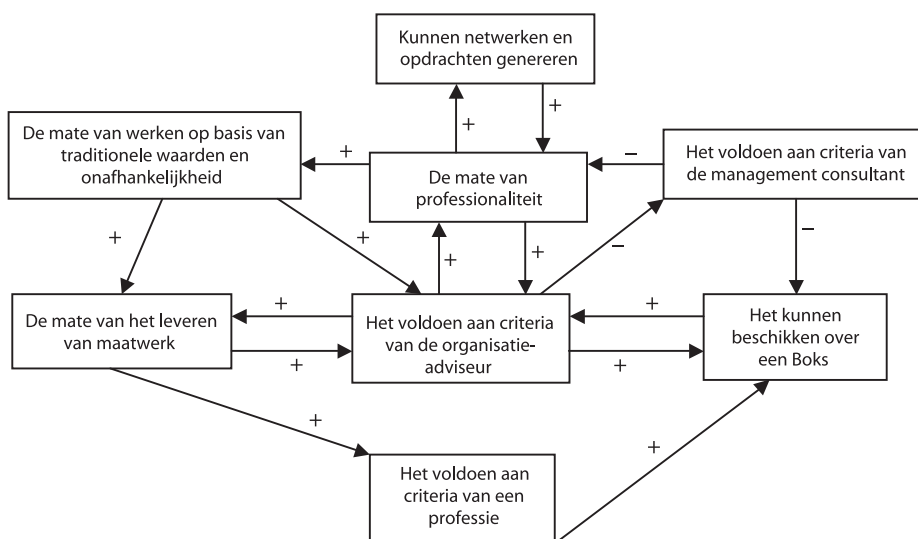
golf en dan stort er een torentje in. Dat is ook een metafoor voor zo'n adviesgroep met professionals. Dan denk je: nou staat het er en dan en dan komt er een golfje en dan moet je een nieuw torentje gaan bouwen of een nieuw muurtje. Dus het houdt dus nooit op. Daar heb ik me dus ook bij neergelegd. Soms blijven ze en soms gaan ze weg. De mensen die het meest waardevolst zijn gaan dan ook net meestal op het verkeerde moment weg. Als je dan graag kastelen wilt bouwen dan moet je in het zand gaan zitten. Blijkbaar is het bouwen van een adviesgroep of een groep van professionals is met zand spelen op het strand. Als je iets voor de eeuwigheid wil gaan bouwen of iets stevigere dan moet je dat niet met zand doen, m.a.w. dan moet je niet binnen een adviesbureau of met adviseurs gaan werken. Je moet het alleen doen als je het leuk vindt om met zand te spelen. Het gaat er niet om omdat het kasteel af is, maar het gaat erom dat je het leuk vindt om op die vloedlijn met zand te spelen."

De actor wordt door de onderzoeker geconfronteerd met zijn dilemma tussen het doen van unieke opdrachten met ervaren professionals of grote trajecten met junioren en met leverage. De actor zegt dit soms als een probleem, soms als een gegeven te zien. Wat het verschil hiertussen is wordt niet duidelijk. Hier lijkt wel duidelijk te worden dat de actor wellicht een loyaliteitsprobleem heeft. Hij wil trouw blijven aan zijn professionele uitgangspunten en tegelijkertijd stelt hij 'leverage-eisen' aan zijn groep om daarmee te kunnen voldoen aan de financiële normen binnen zijn bureau. Hij ziet zijn unit als een 'kweekvijver', waarbinnen hij adviseurs opleidt tot professionals en hij beschrijft zijn lot als leidinggevende. Hoe hij het ook aanpakt en kansen aanbiedt voor het volgen van opleidingen, professionele adviseurs gaan na verloop van tijd toch voor zichzelf beginnen. Dit verschijnsel lijkt voor de actor een feit te zijn geworden en hij vergelijkt zijn situatie met het bouwen van 'zandkastelen' aan de 'vloedlijn'. Hij heeft zich erbij neergelegd dat het een komen en gaan is van adviseurs en staat op het standpunt dat dit een inherent verschijnsel is aan het werken in een groot adviesbureau. Kennelijk geldt de door deze actor geschetste wetmatigheid niet voor hemzelf, immers hij beschrijft ontwikkelingen van adviseurs alsof hij daar zelf buiten staat. Hij stelt zich op als leidinggevende en pleit zich hiermee ook vrij voor welke verantwoording dan ook.

5.2.4.2 Causale kaarten

De professionele werkelijkheid die in dit verhaal wordt geschilderd krijgt vorm door de vooronderstelling dat organisatieadvieswerk als een professie kan worden beschouwd indien adviseurs maatwerk leveren en betrokken zijn bij diffuse vragen van uiteenlopende klanten. Een professie is in deze context gekoppeld aan het werken vanuit traditionele waarden (zoals "leveren van maatwerk" en "onafhankelijkheid"), waardoor professionaliteit hier onafhankelijkheid betekent. Er wordt een onderscheid gecreëerd tussen organisatieadviseurs en management consultants en in deze wereld zijn organisatieadviseurs in tegenstelling tot management consultants door hun onaf-

hankelijkheid en door het leveren van maatwerk 'professioneler'. De professie wordt versterkt door een Boks en een adviseur die zich professioneel wil noemen, is goed in het genereren en in stand houden van relaties en netwerken. Het gevolg van deze redenering is dus dat een "management consultant" in tegenstelling tot een "organisatieadviseur" in deze werkelijkheid dus in mindere mate zal kunnen beschikken over een Boks. Schematisch:



Figuur 5.9

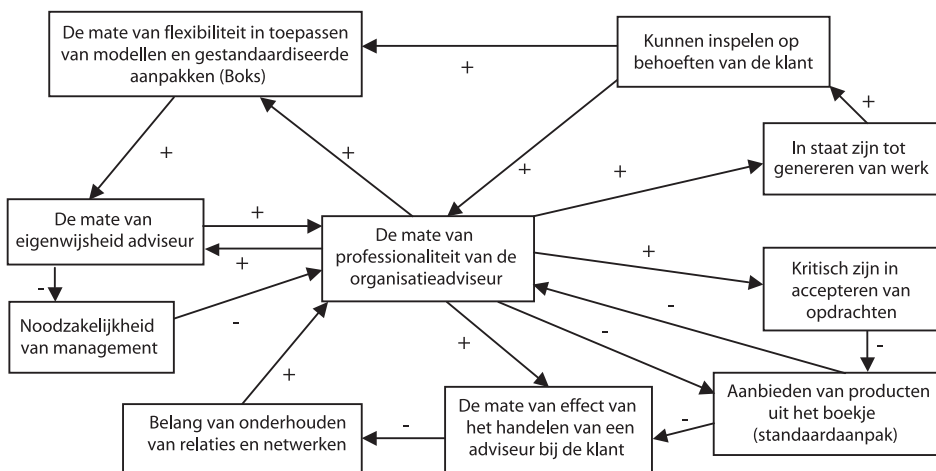
Analyse

Deze actor spreekt zich duidelijk uit en verbindt de variabelen 'leveren van maatwerk' en 'het beschikken over een Boks' onder meer aan de variabelen 'het zijn van een professie' en aan 'de mate van professionaliteit'. Bovenstaande kaart laat zien langs welke weg deze verbinding wordt gemaakt. Ook hier zien we een zichzelf versterkend systeem met positieve relaties tussen de variabelen. Alleen de causale verbanden tussen 'het zijn van organisatieadviseur' en 'het zijn van management consultant' heeft een stabiliserend karakter ('counteracting loop'). Het gevolg van een dergelijke causale kaart is dat er hier gedacht kan gaan worden dat louter door het ontwikkelen van een Boks de professionaliteit van een adviseur gaat toenemen en dat daarmee organisatieadviseurs steeds meer de richting van een professionele status kunnen uitgaan.

De volgende causale kaart laat zien hoe het proces van sensemaking leidt tot opvattingen over wat er zoal van een professionele organisatieadviseur wordt verwacht. Hoewel een professionele adviseur wordt verondersteld te beschikken over een Boks, is in deze omgeving een professionele adviseur iemand die ook werk uit de markt haalt en goed kan inspelen op de behoefte van de klant. Daarvoor moet hij flexibel om

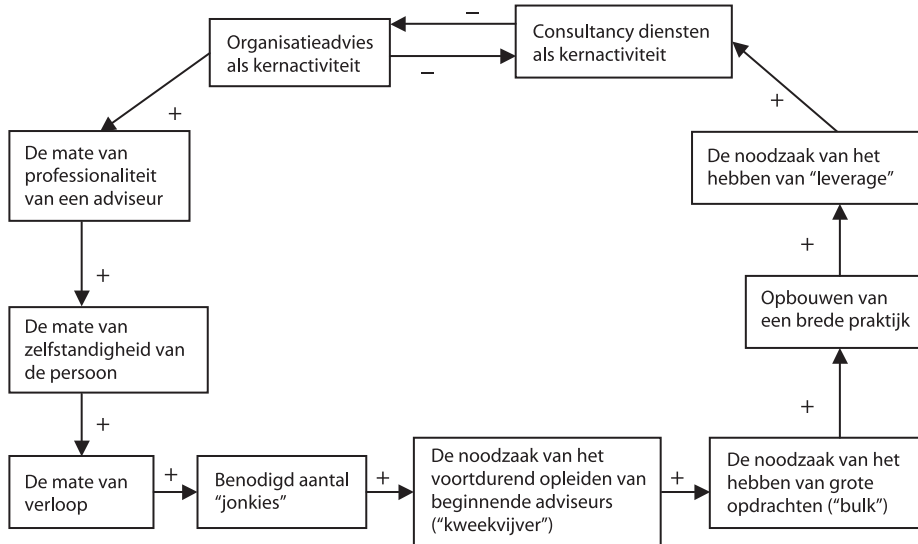
238 Retorische aspecten van professionaliseren

kunnen gaan met het toepassen van standaarden. Dat klopt ook want een professionele adviseur is, volgens deze actor, eigenwijs, heeft geen management nodig en laat zich niet wegsturen met vaste modellen en aanpakken. Professionaliteit betekent hier dat iemand kritisch is in het accepteren van een opdracht. Aanbieden van producten uit het boekje werkt niet, dat weet een professionele adviseur, zo is hier de redenering. Als een professionele adviseur bij een klant toch iets doet, terwijl hij weet dat het niet werkt (zoals het aanbieden van producten) dan moet hij zich realiseren dat de relatie met de klant onder druk kan komen te staan en daarmee ook zijn professionaliteit.

**Figur 5.10**

De analyse van bovenstaande kaart (figuur 5.10) wordt besproken in samenhang met de causale kaart van figuur 5.11.

Aan het einde van het verhaal wordt de adviesbranche geschetst. De adviesbranche en dus ook dit adviesbureau, zo is de opvatting, wordt gekenmerkt door veel verloop. Immers, professionals zijn zelfstandige mensen, met unieke oplossingen voor unieke problemen. Die binden zich niet lang aan een bureau, waar ook gewerkt wordt met standaarden en modellen. Het eigen bureau werkt met standaarden, zo is de redenering, en dus is het onvermijdelijk dat het bureau te maken heeft met veel verloop. De actor typeert dit als een kweekvijver waar jonge, onervaren adviseurs worden opgeleid. Door het verloop heeft deze professionele wereld ook veel 'jonkies' nodig en om die jongere, minder ervaren adviseurs aan het werk te houden zijn grote opdrachten nodig. Met grote opdrachten bouwt men een brede praktijk en een brede praktijk vraagt om méér activiteiten dan alleen organisatieadvieswerk, waar 'professionele adviseurs' unieke oplossingen bieden voor unieke vraagstukken.



Figuur 5.11

Analyse

De causale kaarten 5.10 en 5.11 maken in hun samenhang zichtbaar hoe een 'professionele werkelijkheid' (bestaande uit twee 'professionele werelden') wordt gecreëerd en in stand gehouden waarbinnen 'organisatieadvies' tegenover 'consultancy' wordt geplaatst. De actor heeft verteld dit soms als een probleem, soms als een gegeven te zien. 'Consultancy' (eerder getypeerd als een activiteit waarbij niet vanuit traditionele waarden als 'leveren van maatwerk' en 'onafhankelijkheid' wordt gewerkt en wat niet als een professie wordt gezien) is hier dus een onvermijdelijke tegenpool geworden voor het professionelere 'organisatieadvies'. In deze werkelijkheid sluiten beide werelden elkaar uit, maar de ene wereld leidt haast onvermijdelijk tot het ontstaan van de andere. Deze organiseersystemen maken niet alleen duidelijk hoe dit onderscheid gemaakt wordt, maar geven aan dat het waarschijnlijk is dat dit onderscheid zich alleen maar versterkt.

Met name door de variabelen 'professionaliteit van een adviseur' en 'zelfstandigheid' positief te koppelen aan 'de mate van verloop' en dus aan een grotere behoefte aan 'jonkies' ontstaat er een bureau dat gekarakteriseerd wordt als 'kweekvijver'. Een 'kweekvijver' vraagt in dit bureau nu éénmaal om grote opdrachten en dus is het noodzakelijk dat er 'consultancy' moet worden bedreven, want 'jonkies' en 'kweekvijver' vragen om 'bulk' en 'leverage'. Bovenstaande causale kaarten laten nog eens goed zien hoe dit constructieproces zichzelf voortdurend versterkt ('amplifying loop'). Zeer overtuigend kan er binnen dergelijke contexten geconstateerd worden dat 'echt professioneel' advieswerk alleen maar mogelijk is dankzij het hebben van een grote hoeveelheid ander werk dat in de regel als 'servicing' wordt aangeduid. Of, andersom

240 Retorische aspecten van professionaliseren

geredeneerd, de overtuiging dat de tragiek van 'professioneel' zijn eruit bestaat dat het bureau gaat groeien en groei betekent grote opdrachten, 'jonkies', en dus 'leverage'.

Het verhaal uit dit gesprek en bovenstaande causale kaarten maken inzichtelijk hoe 'vast' sommige variabelen aan elkaar zijn gekoppeld en elkaar voortdurend bekrachtigen. Deze kaarten laten zien hoe onwaarschijnlijk het is dat overtuigingen, die het management van bureaus nog al eens heeft, over 'professionaliteit' in advieswerk ter discussie kunnen komen te staan. De overtuiging dat er verschillende typen adviseurs zijn met verschillende 'professionele' criteria is niet alleen het resultaat van een bepaald sensemakingsproces, maar het karakter van dit proces zorgt er tevens voor dat deze opvattingen hardnekkig kunnen blijven bestaan. Een kenmerk van beroepsvorming is dat het leidt tot 'closure', maar de analyse van dit verhaal doet begrijpen waarom dit bij de organisatieadviseurs zo lastig is. Het gesloten karakter van de causale kaarten doet eveneens begrijpen waarom die hardnekkigheid kan bestaan en alleen sterke invloeden van buitenaf ervoor kunnen zorgen dat oorzakelijke verbanden tussen variabelen niet meer worden gelegd.

5.2.4.3 *Generieke constructieregels en sociale functie*

Dit verhaal bleek lastig te analyseren omdat, ook na meerdere analyses, moeilijk te bepalen was welke professionele wereld deze actor vooral wil laten zien. De constructieregel is het voortdurend wisselen van context waardoor er een aantal werelden wordt geproduceerd en waardoor men kan 'switchen' van de ene wereld naar de andere. Op deze manier is er altijd wel een antwoord, ook op lastige, confronterende vragen. Men kan anderen overtuigen door te laten blijken dat men de professionaliseringsdiscussies binnen de beroepsgroep kent en overziet. Het karakter van dit sensemakingsproces maakt dat een actor dikwijls inhoudelijke reacties geeft die zo uit het boekje (in dit geval uit die van de Ooa en ROA) lijken te komen. Daarnaast bestaat er ook een generieke regel door middel waarvan de actor kan laten zien dat hij een man uit de praktijk is, waar kennelijk andere opvattingen gelden. Hoe hier de verschillende werelden met elkaar verbonden worden, is niet geheel duidelijk.

Een voorbeeld zal dit verduidelijken. Wanneer deze actor vertelt over 'professionaliseren', schetst hij twee werelden, met twee verschillende talen: hij beschrijft een 'buiten'-wereld en een 'binnen'-wereld, maar het lijkt erop alsof die niets met elkaar te maken hebben. Het 'buiten' verhaal, dus het beeld dat de buitenstaander moet krijgen van het bureau en dat hij graag wil overbrengen aan de buitenwereld, vertelt hij middels begrippen als 'professionaliteit', Boks, gedragscode, etc., terwijl hij woorden als 'cor-vee', 'leverage', 'business' en 'portfolio' gebruikt, wanneer hij zijn interne wereld oftewel de dagelijkse praktijk beschrijft.

De 'buitenwereld' wordt geschetst door op vragen betreffende 'professionaliteit' antwoorden te geven die zo zijn geformuleerd dat het geheel van zijn verhaal logisch klinkt en dat het nauwelijks discussie oproept. Zijn verhaal over de binnenwereld

wordt gekenmerkt door een ander taalgebruik en de woorden en de terminologie die hij voor de buitenwereld gebruikt zien we niet terug komen bij de beschrijving van de situatie binnen zijn bureau.

Uit het beschreven organiserpatroon valt een generieke constructieregel af te leiden. Men laat beide werelden 'bestaan' en men stelt zich als een 'objectieve' buitenstaander op. Dit blijkt uit de wijze waarop men een beschouwing geeft over 'professionaliseren' en waarmee men aantoont goed in staat te zijn te omschrijven wat 'professionaliseren' hier betekent.

Actoren nemen hier de positie in van waarnemers van feiten, die vanzelfsprekend zijn en waar niets aan te doen valt. Men construeert een professionele werkelijkheid waarbij gebruik gemaakt wordt van generalisaties en vanzelfsprekendheden. Binnen deze context heeft men voor zichzelf een aantal verklaringen en wetmatigheden uit een andere wereld geformuleerd (die van de Ooa en ROA) en gebruikt deze om de eigen wereld te verklaren. 'Professionaliseren' is het woord waarmee eigenlijk een overzicht wordt gegeven van de eigen bureauwereld. In het verhaal is het opvallend dat daarbij veelvuldig het woord 'zij' gebruikt wordt, waarmee wordt aangegeven dat er een wereld is gecreëerd waar de constructeur zelf geen deel van lijkt uit te maken.

De functie van deze constructieregel is dat een actor afstand kan creëren tussen zichzelf en anderen. Door het strikt scheiden en daarmee in stand houden van meerdere werelden hoeven, bijvoorbeeld, de 'professionele normen' van de Ooa/ROA wereld geen gevolgen te hebben voor het handelen van de collega's uit het eigen bureau. Vooral in het geval men verantwoordelijkheid heeft voor een groep van adviseurs is deze constructieregel functioneel. De eindverantwoordelijke kan laten zien dat hij wel degelijk opvattingen heeft over 'professionaliteit' en tegelijkertijd niet blind is voor de 'realiteit' van alle dag. Het verschil tussen de verhalen die hij vanuit en naar de buitenwereld houdt en het verhaal waarmee hij de praktijk binnen in het bureau beschrijft, verklaart hij door gebruik te maken van vanzelfsprekendheden en onvermijdelijkheden ("zo is dat nu éénmaal, dat is toch logisch, etc.").

De sociale functie van deze wijze van construeren is dat een actor (bijv. een leidinggevende) 'buitenstaander' wordt die constateert hoe de twee werelden in elkaar zitten en de leidinggevende beschouwt dat als een gegeven waar niets 'tegen' te doen valt. Daarmee worden zijn werelden constructen, die statisch zijn geworden. Het 'zandkastelenverhaal' is een goed voorbeeld. Op deze wijze wordt men als verantwoordelijke ook niet aanspreekbaar op datgene wat men zojuist zelf heeft geschilderd, men blijft immers buitenstaander.

Een dergelijke wijze van sensemaking maakt het mogelijk om in meerdere omgevingen te kunnen functioneren. Immers men is goed in staat de 'taal' te spreken die

242 Retorische aspecten van professionaliseren

binnen een bepaalde context nodig is. Het is een constructieproces waardoor de actor goed kan overleven in bijna elke situatie. Dit proces maakt het echter niet mogelijk om één van de contexten principieel ter discussie te stellen. Men kan gelegitimeerd begrijpen wat er zich binnen omgevingen afspeelt, zonder dat men tot handelen wordt aangezet. Immers als kenner van de beide werelden kan, bijvoorbeeld, een leidinggevende van een adviesunit, gebruikmakend van generalisaties en vanzelfsprekendheden, geaccepteerde analyses maken, oordelen hebben en rationele verklaringen geven over de situatie binnen en buiten zijn eigen bureau, zonder dat dit leidt tot veranderingen in het handelen. Als verklaring geeft hij een rationeel, distantieel antwoord: “zo zit de wereld nu éénmaal in elkaar en ik heb me erbij neergelegd”.

Deze generieke wijze van construeren stelt de adviseur in staat zich af te zetten tegen de wereld van de andere units/bureaus om het eigen bureau beter te kunnen onderscheiden.

Deze constructieregel heeft als functie dat de leiding en de adviseurs, gebruik makend van de categorie ‘buitenwereld en binnenwereld’, kunnen zeggen dat ‘wij’ niet zijn zoals die andere bureaus, ‘wij’ zijn niet zo commercieel, ‘wij’ zijn niet zo als de Amerikaanse adviesbureaus, etc. Iedereen kan daarmee de objectieve waarnemer zijn, die de aldus gecreëerde twee werelden kan overzien en weet hoe die twee werelden werken. Dit constructieproces geeft de adviseur positie en identiteit binnen het bureau als gevolg waarvan die werelden moeten blijven bestaan. Het zijn bijna ideologieën geworden en reflecteren over het ontstaan van deze ideologieën is niet goed mogelijk. Processen van ‘discrediting’ en validatie van aanpakken, methoden en adviezen naar opdrachtgevers zullen hier niet snel plaatsvinden.

5.2.4.4 Conclusie gesprek 4

In dit gesprek valt op hoe er een onderscheid gemaakt wordt tussen ‘organisatieadviseurs’ die werken volgens de principes van een ‘professie’ (‘maatwerk’ en ‘onafhankelijkheid’) en ‘management consultants’ die dat in veel mindere mate doen, omdat ze minder maatwerk leveren en omdat ze wellicht geen Boks hebben. De causale kaart in figuur 5.9 laat goed zien hoe deze wereld wordt geproduceerd en hoe een dergelijk onderscheid steeds scherper wordt gemaakt via een ‘amplifying loop’. De andere causale kaarten borduren verder op dit thema. Steeds duidelijker wordt hoe twee werelden op gespannen voet met elkaar komen te staan. Het lijkt wel of dé organisatieadviseur tot een ideaal-typisch fenomeen wordt gemaakt, dat in de praktijk van het eigen bureau nauwelijks voorkomt. Vooral het taalgebruik van de actor doet dit vermoeden ontstaan, omdat de wereld van de praktijk met behulp van zulke andere woorden wordt beschreven als de wereld van de ‘professionele organisatieadviseur’ (‘corvee doen’, ‘abonnementenverkoop’, ‘solutions’, ‘leverage’ en ‘zandkastelen’ versus ‘professionaliseren’, ‘aanleren van vaardigheden en methoden’, ‘gemeenschappelijke kennisbasis’ en een ‘Boks’).

De actor creëert dus twee werelden en kan, vooral door het relativeren van de ene wereld ten opzichte van de andere, betrekkelijk eenvoudig wisselen van wereld. Op deze wijze kunnen beide werelden blijven bestaan en kan er binnen deze 'professionele werkelijkheid' altijd aangegeven worden dat 'onze organisatieadviseurs een professie vertegenwoordigen', terwijl 'we wel oog moeten blijven houden voor de praktijk'. Leidinggevendenden kunnen hier tegen elkaar zeggen dat ze een 'business runnen' en 'ondernemer zijn', terwijl ze naar hun medewerkers en hun opdrachtgevers blijven onderstrepen dat de 'principes van professionaliteit' hier hoog in het vaandel staan.

Op geen enkele wijze heb ik kunnen zien hoe deze twee werelden naar elkaar groeien. De inhoud van het verhaal, dat de actor vertelt geeft dat niet aan, maar vooral uit de causale kaarten van de figuren 5.10 en 5.11 blijkt dat deze twee werelden 'tightly coupled' zijn. Het lijken twee polen geworden op een as, die elkaar uitsluiten, maar tegelijkertijd elkaar nodig hebben, want men heeft binnen deze 'professionele werkelijkheid' de overtuiging dat het ontwikkelen van professionele organisatieadviseurs onherroepelijk tot gevolg heeft dat het bureau moet gaan werken met 'jonkies' en met 'leverage'. De actor zal er dus alles aan doen om ervoor te zorgen dat deze twee werelden in stand blijven. Het geeft hem immers de mogelijkheid om in beide werelden te kunnen functioneren. Dit geeft de actor wellicht een onderscheidende identiteit. Reflecteren over de eigen vooronderstellingen zou ertoe kunnen leiden dat er getwijfeld moet worden aan de onmogelijkheid beide werelden te verenigen en daarmee wordt de identiteit van het bureau onderwerp van twijfel. Dit organiserenproces, met deze 'professionele werkelijkheid' als resultante, zal daarom niet gemakkelijk kunnen leiden tot het reflecteren over eigen vooronderstellingen. De beperkte mogelijkheid tot reflectie op de bevestiging van tegenstellingen maken dat ook in deze wereld maar moeilijk van beroepsvorming kan worden gesproken.

5.3 DOMINANTE GENERIEKE CONSTRUCTIEREGELS

In de vorige paragraaf is een viertal gesprekken geanalyseerd. Die gesprekken werden daartoe opgevat als 'accounts' van organiserenprocessen die op hun beurt in navolging van Weick (1979, 1995) werden begrepen als collectieve sensemaking. Aan de hand van causale kaarten is een poging ondernomen om de, deels verborgen, onderliggende causaliteit zichtbaar te maken met behulp waarvan adviseurs orde scheppen in hun respectievelijke professionele werelden. Ook is gezocht naar meer algemene constructieregels die zij daarbij hanteerden Weick (1979) noemde die regels 'assemblageregels'; zij bepalen hoe het proces van dubbelzinnigheidreductie door actoren in elkaar wordt gezet. Worden bij optredende dubbelzinnigheid bestaande interpretaties geactiveerd? Of worden juist anderen ingeschakeld die over bepaalde kennis of vaardigheden beschikken? Assemblageregels verwijzen naar cognitieve strategieën die algemener zijn dan de causale kaarten die van de toepassing ervan het gevolg zijn. Met Weick kunnen we stellen dat zij vooral tot doel hebben om stabiliteit en orde in het

244 Retorische aspecten van professionaliseren

interpreteren te verkrijgen en om die te behouden. Zoals dat al vaak in deze studie aan de orde is geweest, heeft dat een prijs: wie stabiliteit en consistentie stelt boven de verwerking van nieuwe informatie, met behulp van daartoe ontwikkelde schema's, loopt het risico niet meer te registreren dat omgevingsveranderingen voor hem relevant zijn.

Gaandeweg de analyse van gesprekken rees het vermoeden dat de onderliggende assemblageregels, die in deze studie 'generieke constructieregels' zijn genoemd in vele gevallen juist die functie hadden. Een analyse van de overige twintig gesprekken bevestigt dat vermoeden. Hieronder worden aard en functie van de afgeleide generieke constructieregels nader besproken. De citaten zijn afkomstig uit de overige twintig gesprekken. Overigens moet bedacht worden dat ik met 'regel' meer een samengesteld recept bedoel dan een eenduidig voorschrift. Ook is het zo dat deze recepten overlap vertonen.

Elk type constructieregel zal ik apart bespreken en illustreren aan de hand van enkele letterlijke citaten afkomstig uit de 24 verhalen. Vervolgens zal ik voor elk type constructieregel apart aangeven wat de sociale functie daarvan kan zijn binnen een context. Ik zal laten zien hoe deze constructieregels een organiseerproces voortbrengen als gevolg waarvan reflecteren over eigen vooronderstellingen en externe validatie van opvattingen bijna uitgesloten worden. Nadat het karakter van een specifieke constructieregel is getoond zal ik pogen aan te geven welke de gevolgen zijn voor de beroepsvorming bij organisatieadviseurs.

In de voorgaande paragraaf heb ik reeds naar enkele generieke constructieregels verwezen zonder ze nader te omschrijven. Hieronder hanteer ik de navolgende soorten regels:

- **'Homogeniseren'.** Een professionele werkelijkheid wordt geconstrueerd door één logisch kloppende wereld te maken. Er worden vertogen gestart waarbij de vooronderstelling is dat 'professionaliseren' een éénduidige betekenis heeft. Een bijzondere variant van 'homogeniseren' is 'polariseren', waarbij de vooronderstelling is dat de (professionele) wereld verdeeld kan worden in (meestal twee) delen of partijen, die elkaar uitsluiten. Voorbeelden daarvan is het onderscheid dat vele adviseurs maken tussen typen adviseurs en/of typen advieswerk, vaak verdeeld in een verhouding van 80% versus 20%. Daarnaast is het plaatsen van 'professie' tegenover 'commercie' een veel voorkomende illustratie van dit denkpatroon. Beide werelden worden vervolgens gehomogeniseerd. Dit houdt in dat er binnen de onderscheiden werelden geen onderlinge verschillen worden aangebracht.
- **'Containeriseren'.** Deze generieke constructieregel is gebaseerd op de vooronderstelling dat fenomenen als, bijvoorbeeld, professionaliseren moeilijk te omschrij-

ven zijn en voor velerlei uitleg vatbaar zijn. De inhoud die wordt gecommuniceerd komt via abstract taalgebruik tot stand waardoor er een professionele werkelijkheid ontstaat die een veelheid aan omschrijvingen kent, met als gevolg dat vrijwel alles er onder kan worden verstaan en waardoor 'professionaliseren' uiteindelijk aan concrete betekenis verliest. Ter onderscheiding van 'homogeniseren' het volgende. Waar homogeniseren orde schept door verschillen te reduceren door ze onder te brengen in intern consistente werelden, daar laat containeriseren verschillen bestaan door ze niet te identificeren maar in abstracties onder te brengen. In beide gevallen is hun betekenis moeilijk onderzoekbaar.

- **'Distantiëren'.** De professionele werkelijkheid wordt vanuit een logische, pragmatische en bedrijfsmatige optiek geconstrueerd en in stand gehouden. Men redeneert vanuit een theorie en gebruikt ideaaltypische omschrijvingen. Men doet alsof 'professionaliseren' een éénduidige betekenis heeft en objectief kenbaar is. Verschillen worden met behulp van 'common sense' overwegingen gerelativeerd. Men is waarnemer en behoeft geen standpunt in te nemen.
- **'Subjectiveren'.** Het uitgangspunt van redeneren van de actor is dat 'professionaliteit' een persoonlijkheidseigenschap is waar een adviseur over beschikt of niet: 'je hebt het of je hebt het niet'.

5.3.2 'Homogeniseren'

Uitspraak:

Vraag: "Hoeveel zijn dat er, echte professionals, binnen jullie bureau?"

Antwoord: "Je hebt bijvoorbeeld de ... (naam) ... club dat vind ik niet echt professioneel. Dat zijn meer dienstverleners. Laat ik zeggen 40-60" ... "Als je kijkt naar die grote ... clubjes, ik ken ze niet zo goed, want ik zit heel weinig daar, dan weet ik niet of dat het echte advieswerk is. Daar zit veel meer ... managementachtige dingen, daar gaat het niet zo snel om die professionaliteit, dat is meer een vorm van dienstverlening. Die zitten veel meer in de productie, maar ik heb ook te weinig zicht op hoe zij zich ontwikkelen in het vak. Het is veel meer een gevoel. Er zijn adviseurs die hier vijf dagen per week inzetbaar zijn in een projectbureau en daar gewoon zitten te werken. En zich wel consultant noemen ... Ik zit in een club die niet marktgericht is, maar die een soort professie van HRM vertegenwoordigt."

"Typische adviesopdracht: er zijn problemen in de relatie tussen de raad van toezicht en de bestuurder in een coöperatie. Wij zijn nu gevraagd om er een wat breder advies over te geven, we zijn in concurrentie met nog twee of drie anderen en waarom krijgen wij die opdracht? Omdat we de branche erg goed kennen. ... Mensen van mij hebben gekozen voor die branche, vertel ons niks wat nou een raad van toezicht model is want die trekken we uit de la en zo ziet dat eruit. Toevallig doen wij het goed omdat we

246 Retorische aspecten van professionaliseren

snappen dat het ook om mensen gaat, dat het om bepaalde situaties gaat, waarin het om bepaalde ontwikkelingsgangen gaat”

‘Homogeniseren’ wordt gekenmerkt doordat een actor een verhaal maakt dat redelijk en vanzelfsprekend klinkt. Er verschijnen geen dilemma’s en het is voor de actor een kloppend verhaal. Hij beschrijft een coherente wereld vanuit de vooronderstelling dat de werkelijkheid kenbaar is en op te delen is in logisch samenhangende onderdelen. Twijfels lijken hier niet te worden toegestaan. Deze constructieregel leidt tot een heldere, bijna niet ter discussie staande opvatting over ‘professionaliseren’. Men kan precies aangeven wat ‘professionaliseren’ is of wat ‘het vak’ wél en wat het niet inhoudt. Homogeniseren maakt dat er binnen een context een bepaalde, dikwijls éénduidige totaalopvatting bestaat over te onderscheiden typen adviseurs en daarover wordt verstandelijk en analyserend gepraat. Bijvoorbeeld door te benadrukken dat de beroepsgroep bestaat uit twee categorieën: ‘dienstverleners’ en ‘echte professionals’.

Deze constructieregel is ook aan de orde als men nauwkeurig vertelt welke problemen klanten hebben of wat ‘het vakgebied’ inhoudt en uit welke onderdelen dit bestaat. Er is een geloof in methoden en technieken die werken en die problemen binnen organisaties oplossen. De werkelijkheid van de klanten en hun organisaties wordt opgedeeld in goed te definiëren segmenten; een adviesbureau maakt daar vervolgens een aanpak voor en biedt dat aan de klant aan. Standaardiseren wordt daarmee een noodzaak en klanten verwachten dat ook van adviseurs. Want binnen dit bureau ziet men dat klanten deze aanpakken ‘kopen’ en het gevolg is dat men kan blijven denken dat standaardiseren van aanpakken werkt.

5.3.2.1 ‘Polariseren’ als bijzondere vorm van homogeniseren

Uitspraak:

“Waar zitten de management consultants van ons kantoor? De management consultants, nou dan denk ik, als je grosso modo, ik bedoel, als je dat intern zou zeggen zou ik dat anders zeggen, dan nu tegen jou.”

Vraag: “Waarom zou je dat tegen mij wel zeggen en intern niet?”

Antwoord: “Nou, omdat het buitengewoon onhandig is om dat te zeggen omdat iedereen denkt dat hij een professional is. Kijk, je kent dat lijstje van ..., ik heb er zelf ooit ook wat dingen over gezegd en geschreven. Wat mij betreft zijn er drie soorten professionals. De I-professional. Ja ... de man die zijn vak volgt. Je hebt de R-professional, nou daar heb je er hier een heleboel van. De mensen doen gewoon hun werk goed, maar om nou te zeggen dat ze de laatste literatuur op hun vakgebied gelezen hebben dat denk ik natuurlijk niet. Maar doen heel veel. En ik heb daar aan toegevoegd de pseudo-professional. Omdat er een heleboel maatschappelijke overwegingen zijn om groepen mensen professional te noemen die het eigenlijk niet zijn.”

“Voor een deel merk je dat er binnen (naam bureau) twee netwerken ontstaan. Mensen die voor de ene lijn zijn en mensen die voor de andere lijn zijn en die gaan elkaar een beetje vermijden. De professionals die denken: van die eikels kunnen we niks leren dus die moeten we niet hebben. De commerciële mensen denken: professioneel is leuk maar dat brengt geen geld in het laatje. Er ontstaan verschillende culturen. Opvattingen over het vak. (...) Ik wil ook niet zeggen dat de ene stroom beter is dan de andere, het is gewoon fundamenteel op waarden en normen niveau een andere stroom.”

De constructieregel ‘polariseren’, die organisatieadviseurs in dit onderzoek frequent blijken te hanteren, gaat van de veronderstelling uit dat er twee (of meerdere) duidelijk te onderscheiden professionele werelden bestaan, die dikwijls getypeerd worden als ‘goed’ versus ‘minder goed’ of ‘echt’ versus ‘anders’. De actor die een dergelijk onderscheid maakt rekent zichzelf uiteraard altijd tot het ‘goede’ of ‘echte’ deel. In de eerste vier gesprekken is reeds een aantal voorbeelden hiervan besproken. In het schema van figuur 5.12 geef ik nog eens een illustratie van de verschillende inhoudelijke polariteiten betreffende adviseurs, die actoren in de gesprekken veelvuldig hebben gemaakt.

Al naar gelang de inhoud van het betoog, worden er twee of méér typen adviseurs en/of advieswerk onderscheiden of verschillende manieren van ‘professionaliseren’. Actoren nemen dan als uitgangspunt dat er verschillende typen consultants zijn en de aldus gecreëerde verschillende entiteiten worden door de actor gehomogeniseerd, dat wil zeggen dat er binnen elk te onderscheiden type geen verschillen zijn en de verschillen tussen de twee delen worden zodanig beschreven dat die twee elkaar uitsluiten. De twee werelden worden als entiteiten beschouwd, die werkelijk bestaan en elke entiteit wordt opgevat als een geheel van met elkaar samenhangende onderdelen terwijl eigenschappen en karakteristieken van de te onderkennen entiteiten elkaar uitsluiten.

Een distictie die gesprekspartners regelmatig maken betreft klassieke of ‘echte’ adviseurs en adviseurs die werken met vaste aanpakken en methoden en meer met implementatie bezig zijn dan met het geven van advies. Daarbij is het opvallend dat veel actoren beweren, wanneer daar expliciet naar gevraagd wordt, dat ongeveer 20% van de collega’s aan de omschrijving voldoet van een ‘echte’ adviseur en dat 80% van de collega’s ‘anders’ is. Volgens hun opvattingen is daar niets aan te veranderen en elk type ‘professionaliteit’ heeft zo zijn eigen kenmerken. In dit onderzoek is deze verdeling frequent gemaakt door adviseurs, maar ik ben geen enkele adviseur tegen gekomen die zegt te behoren tot de 80% groep.

Men zou kunnen stellen dat louter door het gegeven dat verschillende adviseurs dit patroon van redeneren hanteren en in deze categorieën denken en spreken, die twee groepen ontstaan. Dit patroon categoriseert mensen in een bepaalde groep,

248 Retorische aspecten van professionaliseren

Traditionele, 'echte' consultants	Methode, instrument gedreven consultants
Persoon is belangrijk en leren gaat dmv coaching, intervisie, feedback. Wat je leert is minder voorgeschreven. Het gaat erom je te ontwikkelen als persoon via het meester-gezel model.	Leren is hier oude modellen, methodes verbinden met nieuwe. Iemand anders legt die nieuwe methode uit, met indicaties en contra-indicaties en dan is het toepassen.
Dit zijn mensen, die voor 'het vak' gekozen hebben en zij organiseren hun eigen leerproces.	Deze mensen blijven 3-5 jaar bij een bureau en kunnen in een beperkt aantal dagen klaar gestoomd worden. Het is dikwijls een tussenstap en voorbereiding op een managementfunctie.
Intrinsieke motivatie voor leren. Dit geldt voor elke professional, die serieus bezig is met zijn vak.	Performance gericht leren: leren zonder obstakels.
Het is niet zomaar overdraagbaar, en niet te kopiëren. Het gaat vooral om de ontwikkeling van de eigen persoonlijkheid, en dat is uniek.	Het vak bestaat uit een aantal essentiële vaardigheden, een set van kennis en methoden en het geheel is overdraagbaar.
Leveren bijdragen aan het vak.	Kopiëren het vak.
Zij zijn de talenten en zijn met puzzels bezig.	Zij laten consumentistisch gedrag zien en willen weten hoe het moet.
Zij hebben allerlei informele verbanden met elkaar, maken netwerkjes, vormen gilden, over de bu's heen.	Hiervoor is het formele professionaliseringsbeleid. Adviseurs schrijven in en krijgen een cursus van 3-4 dagen en dan zijn ze weer klaar voor 3- 4 jaar.
Dit is 25% en zij geven reputatie	Dit is 75% en zij zijn de geldverdieners
Consultants, die adviseren vanuit de leunstoel.	Consultants, die werken volgens ontwikkelde methoden en standaarden.
Het leren van deze mensen is niet te sturen, daar heb je als bureau geen invloed op. Dat gaat automatisch.	Deze mensen doen gewoon wat je zegt, doen even een klusje als onderdeel van een opdracht van een traditionele consultant.
Deze mensen reflecteren, zitten veel 'buiten' en laven zich daar meer dan binnen in het bureau.	Deze mensen halen hun professionele ontwikkeling binnen het bureau: de cursussen, die er georganiseerd worden
Klanten komen af op een bureau met reputatie en daar zorgen deze consultants voor.	Klanten willen een groot bureau, continuïteit en willen geen kwetsbaarheid en daar zorgen deze consultants voor.

Figuur 5.12

daarmee krijgen zij een kwalificatie mee die bij die bepaalde groep behoort. Vanaf dat moment behoren adviseurs bij de ene dan wel bij de andere groep en wordt de actor bevestigd in zijn opvatting dat er twee typen adviseurs te onderscheiden zijn. Naarmate de verschillen binnen een sociale context groter worden gemaakt, worden wellicht de hiervan afwijkende individuen niet meer gezien of zijn ze niet meer aanwezig. Dat is het wezen van homogeniseren.

Een ander voorbeeld van 'polariseren' is dat actoren een onderscheid maken tussen 'professie' en 'commercie'. De consequentie van deze redenering is de volgende:

Wat onder 'professie' of 'professioneel' of 'professionaliseren' moet worden verstaan is moeilijk te omschrijven, volgens verschillende actoren. Er lijkt een schijnbare consensus te bestaan dat het niet of lastig te definiëren begrippen zijn. Over wat onder 'commercie' moet worden begrepen lijkt veel meer consensus te bestaan, dat begrip krijgt onder meer zijn (schijnbare) betekenis via 'harde data' als: geld verdienen, omzet maken, targets halen, urenstaten, grote projecten, leverage, etc. Wanneer er onderscheid gemaakt wordt tussen professie en commercie, dan wordt het begrip 'professie' abstract gehouden en wordt daarmee een problematisch begrip, terwijl het begrip 'commercie' een concrete betekenis krijgt en niet geproblematiseerd wordt. Het gevolg daarvan is dat het niet anders kan dat de pool 'commercie' wint van de tegenpool 'professie', omdat deze eerste pool veel beter kwantificeerbaar is en daardoor concreter lijkt. Daar lijkt dus eerder consensus over te bestaan en daar kan dus meer 'op gestuurd' worden dan op het veel problematischer begrip 'professie'. Het vermoeden is dus dat, louter door het maken van de tegenstelling commercie-professie, 'commercie' binnen een organisatieadviesbureau dominant is boven 'professie'.

5.3.2.2 De sociale functie van homogeniseren

'Homogeniseren' heeft tot gevolg dat er binnen een context heel duidelijk kan worden gedefinieerd wat een professionele adviseur moet kennen en kunnen. De organisatie, waarbinnen de adviseur werkzaam is, kan duidelijk aangeven hoe men organisatieadviseur kan worden en welke opleidingen en ervaringen daarvoor nodig zijn en welke eisen men stelt aan een adviseur. Uit de gesprekken heb ik veelvuldig de constructieregel/de vooronderstelling gedestilleerd dat er een éénduidige vakopvatting bestaat. Deze regel maakt het mogelijk dat het vakgebied logisch opgedeeld kan worden in segmenten. Aanpakken en methoden worden geüniformeerd, 'professionaliseren' betekent 'protocolliseren' en opleidingen worden afgesloten met het verkrijgen van een certificaat. Discussies over de grenzen van het systeem heen, behoeven niet te worden gevoerd, omdat vraagstukken bij de uitoefening van het vak opgelost kunnen worden via redelijke argumenten afkomstig uit de standaardisering en protocollen ('de handboeken') en, desnoods, via de hiërarchie. De senior consultant heeft de meeste kennis en ervaring en kan van daaruit beoordelen hoe in een specifieke situatie gehandeld dient te worden.

250 Retorische aspecten van professionaliseren

De consequentie kan zijn dat adviseurs experts en specialisten worden voor vraagstukken die goed af te bakenen zijn en het gevolg daarvan is dat advieswerk binnen een adviesbureau vooral verkopen van zelf ontwikkelde kennis en diensten omvat. Actoren, met een leidinggevende positie, probeerden mij steeds duidelijk te maken dat zij beschikken over een aantal beproefde methoden en technieken, die gevolgd moeten worden in een adviesproces, maar dat zij daarnaast 'redelijk' zijn naar hun adviseurs. Adviseurs mogen van die methoden afwijken, mits goed beargumenteerd, zo is de redenering. De organisatie heeft daarmee een goed stuurmiddel om vorm te geven aan 'professionaliseren'. De sociale functie van 'homogeniseren' is dat men daarmee in staat is om adviesprocessen en de opleiding van adviseurs te uniformeren en te plannen en, in het verlengde daarvan, de activiteiten van de organisatie te beheersen. Ook de belangrijkste opdrachtgevers van het bureau vragen dit van de adviseurs, zo is de redenering. Hiermee is de functie van 'homogeniseren' een 'control'-functie geworden als gevolg waarvan 'adviseren' de betekenis krijgt van het verkopen van een product. Werkwijze en methode zijn aldus geobjectiveerd. Het adviesproces kan daardoor verschijnen als relatief of zelfs grotendeels onafhankelijk van de adviseur die het uitvoert. Bij optredende problemen zal men wellicht eerder geneigd zijn te zeggen de oorzaken ervan te zoeken in de toepassing van bepaalde technieken, dan in de aard ervan. In die zin beperkt een productbenadering de mogelijkheden van reflectie.

5.3.2.3 *De sociale functie van polariseren*

Het maken van polaire distincties helpt een actor zich ten opzichte van collega's, klanten en zichzelf te identificeren. Deze constructieregel maakt een onderscheid tussen verschillende typen 'professionals' mogelijk. Dit heeft tot gevolg dat individuele adviseurs zichzelf, door het maken van dit onderscheid, tot 'de echte' professionals kunnen gaan rekenen. De overige professionals, meestal 80%, zijn voor een adviseur de conditie om zich tot die andere groep te kunnen gaan rekenen. De 'echte' professional moet dat onderscheid dus in stand houden om zichzelf 'professioneel' te kunnen noemen.

Een veel gegeven voorbeeld van deze constructieregel betreft het onderscheiden van adviseurs die professioneel handelen en adviseurs die omzet draaien. Deze regel produceert twee groepen en dit onderscheid wordt vervolgens gebruikt om eigen waarden en normen ten aanzien van 'professionaliteit' aan te scherpen en soms wel te verabsoluteren. Daardoor kan een actor bepalen of hij tot de ene of tot de andere groep behoort. De groepen zijn in de ogen van de actor een realiteit, die nauwelijks ter discussie kan worden gesteld en de uitspraken van de actor over dit onderscheid zijn dan ook nauwelijks te beïnvloeden.

Het instandhouden van een tegenstelling als deze lijkt een duidelijke functie te hebben. De 'echte' professionals creëren daarmee een informele organisatie binnen

de formele organisatie van het adviesbureau. Het gevolg van deze wijze van redeneren is dat er een groep wordt gecreëerd, die in hun ogen meer status heeft dan de grote groep die de meerderheid in het bureau vormt. Daarmee wordt 'professionaliteit' een contextgebonden criterium, dat voor anderen, buiten die context, niet transparant en dus moeilijk controleerbaar is. Adviseurs binnen de eigen groep worden gezien als collega's of gelijkgestemden en tegenover hen hoeft men zijn vooronderstellingen niet te expliciteren. Vakopvattingen en uitspraken over 'professionaliteit' behoeven binnen de eigen context ook niet te worden onderbouwd en getoetst aan, bijvoorbeeld, wetenschappelijke theorieën. Verantwoording afleggen over de eigen wijze van werken komt hier niet vaak voor. Dit is vooral goed te begrijpen binnen een situatie waar de opvatting leeft dat het voor de ontwikkeling van een individuele professionele (organisatie)adviseur essentieel is dat hij zich in 'vrijheid' kan ontplooiën. Immers, 'echte professionals' zijn eigenwijs, autonoom, niet aan te sturen en weten zelf het beste wat goed voor hen is, zo wordt er nog wel eens geredeneerd. De dingen benoemen betekent keuzes moeten maken en daarmee wordt de professional controleerbaar en dat is juist niet de cultuur die deze 'professionele werkelijkheid' representeert. Discussies tussen verschillende 'werkelijkheden' zijn niet waarschijnlijk.

'Polariseren' kan daardoor ook voorkómen dat een professionaliseringsbeleid een prescriptief karakter krijgt binnen het bureau. Dan wordt immers vastgesteld wat een 'professional' is en wat onder 'professioneel advieswerk' moet worden verstaan. Het niet benoemen van wat onder 'professionaliteit' moet worden verstaan en het ontbreken van een heldere omschrijving van 'organisatieadvieswerk' is hier juist de grote kracht. Professionele opvattingen (het benoemen van het onderscheid tussen verschillende typen 'professionals') worden alleen geëxpliciteerd binnen de context van een specifieke groep. Zo kan over dit onderscheid wel gesproken worden met de onderzoeker en met collega's, waarvan men veronderstelt dat ze er dezelfde opvattingen op nahouden. In die situaties wordt het onderscheid ook openlijk gehanteerd. Binnen het bureau als zodanig gebeurt dat niet en dat is ook niet functioneel, aangezien niemand er een probleem mee heeft dat het onderscheid er is. In de gesprekken hebben verscheidene actoren overigens aangegeven dat men slechte ervaringen heeft met het ontwikkelen van een bureaubreed 'professionaliseringsbeleid'. Sommigen geven zelfs aan dat dit tot heftige discussies en reacties kan leiden tussen groepen adviseurs en dat deze het bureau uiteindelijk geen goed doen.

De beide constructieregels, die tot nu toe besproken zijn, leiden tot een zelfde type taalgebruik wanneer actoren spreken over professionaliseren. 'Professionaliseren' heeft betrekking op het leren van het vak van 'organisatieadviseur' en 'professionaliseren' is belangrijk voor het leveren van een goede dienst aan de klant. Maar, zo constateren we hier, wordt er gesproken vanuit twee verschillende werelden, die, weliswaar min of meer dezelfde woorden gebruiken, maar de betekenis van die woorden

252 Retorische aspecten van professionaliseren

verwijst naar andere vooronderstellingen. Binnen een bureau communiceren deze werelden met elkaar alsof ze het volstrekt eens zijn. Immers iemand kan niet tegen 'professionaliseren' zijn. Het begrip heeft een grote positieve connotatie. Het is altijd goed en het maakt dus niet uit wat iemand doet. Iemand kan er dus alles over zeggen en het klopt altijd. Wat niet gezegd kan worden is: "wij doen er niet aan en professionaliseren is allemaal onzin".

'Professionaliseren' binnen contexten met constructieregels als 'homogeniseren' en 'polariseren' is gericht op het bevestigen van een bepaalde 'professionele werkelijkheid' en laat weinig ruimte voor variëteit. Externe validatie ('discrediting') van opvattingen over 'het vak', van indelingen in 'typen adviseurs', van gestandaardiseerde adviesmethoden, van geüniformeerde opleidingen vindt hier niet plaats en het ontwikkelen van gestandaardiseerde kennis is erop gericht om dit organiseringsproces in stand te houden.

5.3.3 'Containeriseren'

Uitspraak:

Vraag: "Professionaliseren, wat roept dat bij jou op?"

Antwoord: "Dat was bijna mijn eerste vraag aan jou omdat dat een gigantisch begrip is. Professionaliseren heeft iets van verbeteren, de drang tot verbeteren. Professionaliseren heeft iets van kwaliteitsborging, normen en waarden waar je je activiteiten aan toetst, bepaalde resultaten aan kan toetsen. Professionaliseren heeft ook iets te maken met instituties. Als je kijkt naar een management en organisatiebureau, dan kan het zowel intern zijn maar ook overkoepelend, een orgaan dat toezicht houdt op, inderdaad, meer de kwaliteit maar ook bepaalde richtlijnen stelt t.a.v. de uitvoering. Dat soort kreten komen bij mij als eerste naar boven. Natuurlijk is ook professionaliseren het leren van een individuele adviseur. Ik denk dat het begrip op verschillende niveaus een bepaalde geldigheid of bepaalde betekenis kan hebben.

Beter worden, verbetering. Heb je die regulering en die professionaliseringsstandaarden die te maken hebben met beroepsvereniging-achtige dingen, ... het derde element is het individu, de consequenties die het heeft voor het individu."

"Ik denk dat zo'n 10 jaar geleden, toen we het hadden over reorganisaties in gemeenten bijvoorbeeld, toen kon je het je veroorloven om met je kladblok naar een klant te gaan en dan de intake te doen. We hadden wel wat methoden en technieken, althans we hadden wat aanpakken in ons hoofd en die hadden we al in eerdere projecten ontwikkeld, maar dat was niet veel meer dan een globale methode.

Als ik kijk hoe dat nu is in de tak van sport die ik doe en die ongeveer hetzelfde is gebleven en die organisatieverbetering heet, wat wij doen is organizational structure en organizational alignment zit daar een beetje bij en organizational change, daar zit het een beetje op, dus het gaat om het structureren van organisaties. Het gaat om het leiden

van veranderingen daarbij, het gaat om verbeteren van performance improvement, het verbeteren van performance van organisaties.

Als ik zie hoe wij dat nu doen en hoe dat 10 jaar geleden gebeurde, dan denk ik dat wij nu werken met meer kant en klare methoden en technieken die voor ons internationaal uitgedacht zijn. Nou is dat een beetje zwart-wit, maar we doen nog heel veel zelf, maar er is heel veel beschikbaar. Dus de tijd die we vroeger moesten stoppen in het verzinnen van allerlei wielen dat hoeft je nu in afnemende mate te doen. Je moet ze er wel geschikt maken daarvoor.”

Veel actoren geven aan dat het begrip ‘professionaliseren’ een moeilijk (‘gigantisch’) begrip is en dat ze eigenlijk niet precies weten hoe ze het moeten omschrijven. Wat opvalt is dat alle gesprekspartners er toch gemakkelijk een uur met mij over praten en wel degelijk blijken te geven er inhoud aan te kunnen geven. Een kenmerk van ‘containeriseren’ is dat een actor ‘professionaliseren’ vooral op een impliciete wijze beschrijft. Opvattingen worden kenbaar gemaakt middels een vaag en abstract woord gebruik: “iets te maken met ... verbeteren”, “ik weet niet goed hoe het omschrijven, ... het gaat om sensitiviteit hebben”, “... feeling houden met wat de klant wil”, etc. De inhoud van ‘professionaliseren’ lijkt daarmee een meer éénduidige betekenis te krijgen, maar die betekenis is voor velerlei uitleg vatbaar en ‘professionaliseren’ verliest daarmee juist aan betekenis.

‘Containeriseren’ is een constructieregel, die gekenmerkt wordt door het niet expliciteren van uitspraken. Door het gebruik van weinig concrete begrippen worden deze verhuld. Men laat in het midden wat men onder ‘professionaliseren’ verstaat en zorgt er tegelijkertijd voor niet op een specifieke opvatting te kunnen worden aangesproken. Er zijn veelvuldig inconsistenties in het verhaal te onderkennen.

5.3.3.1 De sociale functie

Het niet expliciteren van oordelen en opvattingen (over, bijvoorbeeld, ‘het vak’, over ‘adviseurs’, over collega’s, over wie hier wel en wie hier niet een ‘professional’ is, wie wel en wie niet aan de professionele standaarden voldoen) kan binnen een adviesbureau verschillende functies hebben. De impliciete uitspraken die diverse gesprekspartners laten zien, verschillen dan ook inhoudelijk van elkaar. Vanuit abstracte, impliciete uitspraken worden oordelen gegeven over allerlei aspecten van advieswerk, die direct of indirect met professionaliseren worden geassocieerd. Deze oordelen hebben nogal eens de vorm van goed-slecht, waar-niet waar, enz. Het zijn uitgesproken oordelen, die, zo denkt men, een heldere en betrouwbare identiteit geven naar de buitenwereld, naar de klanten. Door ‘professionaliseren’ van een abstracte inhoud te voorzien hoeven er geen expliciete keuzes gemaakt te worden. Alle definities en uitspraken kunnen onder het begrip vallen en eventueel te maken keuzes kunnen open gehouden worden.

254 Retorische aspecten van professionaliseren

‘Containeriseren’ kan functioneel zijn om conflicten te vermijden binnen het bureau en/of de groep. In ogen van de meeste van mijn gesprekspartners zijn organisatieadviseurs eigenwijze mensen met eigen opvattingen als gevolg waarvan bureaubrede professionaliseringsdiscussies ‘spanningen’ oproepen, zo is hun ervaring. De opvatting dat ‘professionals’ niet aan te sturen zijn en dat een professionaliseringsbeleid erop gericht moet zijn adviseurs te verleiden om aan hun professionaliteit te werken, past daar wonderwel bij. Het gevolg hiervan is dat het niet expliciteren van oordelen en uitspraken over adviseurs, over collega’s en over de vraag wie wel en wie niet ‘professional’ is, de functie heeft van de ‘vrede’ bewaren. Mogelijke disputen over wat wel en wat niet onder ‘professioneel’ moet worden verstaan kunnen op deze wijze in ‘goede’ banen worden geleid.

Een collectieve opvatting omtrent hetgeen men onder ‘professionaliteit’ wil verstaan en welke consequenties dat heeft voor het professioneel handelen is daardoor uitgesloten. Bij het ontbreken van een bureaubreed beleid wordt ‘professionaliseren’ vooral een individueel initiatief en vinden er geen bureaubrede discussies plaats. Men praat alleen met diegenen die men als gelijkgestemde collega’s beschouwt. Naar de ‘buitenwereld’ kan geloofwaardig worden gecommuniceerd dat het bureau gekenmerkt wordt door een grote mate van ‘professionaliteit’. Hierdoor kunnen ook diegenen, die beweren dat ‘professionaliseren’ een permanent debat is, waarbinnen geen definitieve uitspraken passen, binnen het bureau worden gehouden.

Het niet expliciteren wat men als adviseur doet kan ook een enigszins andere functie hebben. Als men wel expliciteert wat een ‘echte’ organisatieadviseur moet kennen en kunnen en wat een adviseur behoort te doen, dan wordt het begrip ‘professionaliteit’ transparant en dreigt daarmee een protocol te worden en gaat dan lijken op datgene wat juist de niet-professionals doen: kennis en modellen bouwen en verkopen. Door niet te expliciteren wat ‘professionaliteit’ betekent, creëren de ‘echte’ professionals een informele organisatie binnen de formele organisatie van, bijvoorbeeld, een groot adviesbureau. Daarmee scheppen ze tevens een groep die, in hun ogen, meer status heeft dan de meerderheid en kunnen zij zich in de marge van het bureau ophouden. ‘Professionaliteit’ is daarmee een containerbegrip geworden, waardoor er geen reflecterend gedrag over en ‘discrediting’ van de ‘professionele werkelijkheid’ meer kan plaatsvinden omdat daarmee de zojuist gecreëerde status en vrijheid wel erg gerelativeerd worden. In de gesprekken zeggen diegenen, die zichzelf tot de ‘echte’ professionals rekenen, dikwijls dat zij hun professionele voeding meer uit de omgeving van het bureau halen dan uit het bureau zelf. Daar treffen ze de gelijkgestemden, die ze binnen het eigen bureau te weinig ontmoeten.

Samenvattend, bij ‘containeriseren’ doen actoren abstracte en impliciete uitspraken over ‘professionalisering’, die verschillen verdoezelen. Deze uitspraken zijn niet gebaseerd op ervaring en onderzoek, maar hebben overwegend een sociale betekenis. De uitspraken, zo laten vele gesprekken zien, hebben geen bureaubrede consequenties

voor het professioneel handelen binnen het bureau. Daarmee worden deze uitspraken op zichzelf betekenisloos, waardoor conflicten vermeden kunnen worden en zij hebben een sociaal-wenselijk, politiek correct karakter.

De consequentie is dat 'containeriseren' leidt tot uitspraken, die nooit worden bediscussieerd. Het debat kan worden ontweken en eigen vooronderstellingen worden niet ter discussie gesteld.

Evenals 'homogeniseren' kan ook 'containeriseren' tot gevolg hebben dat 'professionaliseringsdiscussies' binnen een bureau vooral ook een 'control-functie' hebben: "de boel bij elkaar houden".

De constructieregel 'containeriseren' zal niet snel tot gevolg hebben dat adviseurs bureaubreed op een herkenbare en systematische wijze een vak uitoefenen dat gebaseerd is op een uniforme betekenis van het begrip 'professionaliteit'. Binnen de eigen, besloten groep kan wél sprake zijn van een uniforme betekenis. Het niet hebben van een extern referentiekader, het ontbreken van een geobjectiveerde en maatschappelijk geaccepteerde Boks maakt dat binnen de onderscheiden werelden discussies kunnen blijven bestaan. Organisatieadvieswerk wordt daarmee een caleidoscoop van aanpakken, methodieken en modellen waarover iedere professional een eigen mening kan hebben zonder bang te hoeven zijn voor toetsing ervan.

5.3.4 'Distantiëren'

Uitspraak:

"Mijn ervaring is, als ik kijk naar bureaus, dat we vaak de mooie uitspraken doen van: professionaliteit en commercie staan met elkaar in verband en houden verband met elkaar, kan je eigenlijk niet scheiden. Prachtig.

Staat in jaarverslagen. Voorzitter van de raad van bestuur, of de partner roept dat bij de nieuwjaarsreceptie nog een keer, en bij een uitje nog een keer, en bij klanten zeker.

Dat is één werkelijkheid en de andere werkelijkheid is, zeg maar het gesprek tussen die individuele adviseur en zijn baas: wacht eens eventjes mijn vriend, jij moet wel declarabel zijn. Of het gevoel dat junioren hebben, als ik ze in mijn opleiding krijg, (en die zeggen:) het gaat gewoon om geld verdienen."

"Het is een permanent terugkerend thema, er zit dus een spanningsveld tussen. We praten over kwaliteit, we praten over professionalisering. Het wordt steeds meer een thema, nu het wat minder gaat. ... Maar tegelijkertijd wordt er steeds meer op centjes gestuurd.

Ja, het is een paradox, ik weet niet hoe ik het zeggen moet.

Nee, het is geen paradox.

Kijk als het goed gaat, dan hoor je er niemand erover, want die markt pikt alles.

Kijk het ons eens goed doen. Dan zeg ik, ja dank je de koekoek, dat je alles kunt verkopen ...

256 Retorische aspecten van professionaliseren

In tijden dat het minder wordt gaan ze het vet, het vet noemen we dat dan, niet alleen vet, het zijn ook heel essentiële dingen soms, dan moet daar weer wat af.

Waar wordt dan op bezuinigd? Bijvoorbeeld, op juist die cliëntgerichte kosten.

Dat is nu net fout nummer één die je kan maken. Maar goed, dat is een discussie.”

Van ‘distantiëren’ is sprake wanneer een actor enerzijds aangeeft weet te hebben van discussies over ‘professionalisering’, maar anderzijds zich buiten die discussies opstelt en daarbij een beroep doet op het ‘gezonde’, zakelijke verstand. De actor benadrukt, bijvoorbeeld, dat ‘je wel reëel moet blijven’. ‘Professionaliteit’ betekent dat een adviseur datgene moet doen wat hij met de klant heeft afgesproken of dat professionaliteit gewoon een voorwaarde is om business te kunnen doen.

Soms geeft een actor aan enigszins teleurgesteld te zijn in de ‘gang van zaken van het bureau’ of neemt een capitulerende houding aan als het om zijn uitspraken en uitgangspunten gaat. De ergernis over de nadelen van een groot bureau omdat er zulke verschillende opvattingen zijn over het begrip ‘professionaliteit’, wordt gecompenseerd door de uitspraak dat er natuurlijk wel veel ‘leuke grote opdrachten’ zijn. De redenering is gebaseerd op het leggen van een oorzakelijk verband tussen de grootte van het bureau en het doen van interessante opdrachten.

Vraagstukken die zich kunnen voordoen tussen een klant en een adviseur en die vakmatig complex kunnen zijn, worden teruggebracht tot vrij eenvoudige zaken die via de wetten van het zaken doen kunnen worden opgelost. Debatten, zo geven sommige actoren aan, gaan ook veelvuldig over ethische kwesties, maar het lijkt erop dat die wat meer gevoerd worden wanneer er geen kans is dat er een opdracht wordt geworven. Wanneer dat wel het geval is dan zijn er veel ‘nuanceringen’ mogelijk.

Daarmee wordt ‘professionaliseren’ datgene doen wat de klant wil en wat met de klant is afgesproken. Standaardiseren wordt dan noodzaak en er wordt gezegd dat klanten dat ook verwachten, want ze zijn niet bereid te betalen voor steeds nieuwe aanpassingen. Maar ook al valt het woord klant regelmatig, dit patroon kenmerkt zich doordat een actor weinig specifiek is omtrent hetgeen de klant dan wil. Veel verder dan “het moet wel betaalbaar blijven voor de klant”, “de klant moet wel herkennen wat je doet”, “de vraag van de klant moet altijd voorop staan en die moet je goed analyseren”, “eerlijke problemen mag je met de klant bepraten” komt men niet. Het blijven one-liners, zonder veel expliciet aangegeven handelingsconsequenties.

Regelmatig ben ik in dit onderzoek actoren tegengekomen die een verhaal produceren dat klopt en logisch klinkt, maar op een zodanige wijze hun ‘professionele werkelijkheid’ beschrijven dat het lijkt alsof zij zelf geen deel uitmaken van dit veld. Een actor wil dan laten blijken dat hij de professionele wereld goed overziet, maar doet voorkomen alsof hij daar geen invloed op kan hebben. Dit resulteert in een enigszins afstandelijk verhaal en als onderzoeker krijg je tijdens het gesprek meermalen het

gevoel geen 'grip' te kunnen krijgen op wat de actor nu werkelijk vindt. Het lijkt wel alsof de gesprekspartner communiceert via het geven van goed geformuleerde, logische definities en weinig laat zien van zijn persoonlijke ervaringen en opvattingen.

Actor doet enerzijds uitspraken over 'professionaliseren', die afkomstig lijken te zijn vanuit een door hem gecreëerde wereld waar algemeen geldende waarheden blijken te bestaan. De actor omschrijft 'professionaliseren' door gebruik te maken van politiek correcte antwoorden. Het resulteert in een taalgebruik dat uit een bureaubrochure of uit een ROA/Ooa beleidsnotitie lijkt te komen. Actor laat merken dat hij zijn buitenwereld overziet en weet wat er speelt en hoe de zaken verlopen. De antwoorden hebben het karakter van 'je weet toch hoe dit soort dingen gaan', 'ik hoef jou toch niet uit te leggen hoe het zit'. Anderzijds beschrijft hij zijn binnenwereld en verklaart en beoordeelt die wereld door gebruik te maken van de opvattingen uit de zakelijke buitenwereld. Hij zet zijn observaties van het gedrag van adviseurs uit de binnenwereld af tegen definities en beroepsstandaarden vanuit de buitenwereld, maar laat niet merken dat dit gevolgen heeft voor de binnenwereld. Er spreekt een zekere berusting wanneer de actor (dikwijls impliciet) moet constateren dat de standaarden en gedragscodes uit de wereld van de beroepsverenigingen geen gevolgen hebben voor het handelen van adviseurs uit zijn eigen bureau.

De actor kan daardoor oordelen hebben over externe bureaus, over het eigen bureau en over 'professionaliteit' die niet geëxpliciteerd worden. Het zijn dikwijls uitspraken, waar nauwelijks bezwaar tegen gemaakt kan worden, maar die daardoor ook betrekkelijk betekenisloos zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat 'distantiëren' leidt tot verhalen die een 'professionele wereld' laten zien die door gebruik te maken van gemeenplaatsen en het uiten van conventies wordt gecreëerd. Binnen een dergelijke wereld heeft 'professionaliseren' een zodanig generieke betekenis dat die betekenis voor elke willekeurige leverancier van diensten zou kunnen gelden. Een voor 'organisatieadviseurs' specifieke inhoud ontbreekt echter en het gevolg is dat 'praten over' professionaliseren veelvuldig gebeurt, zonder dat dit leidt tot aantoonbare consequenties voor het 'doen'. Hierbij moet men wel bedenken dat het construeren van een 'lege professie' blijkbaar zakelijk interessant is.

5.3.4.1 De sociale functie

De actor maakt een verhaal over zijn eigen situatie en zet dat naast zijn verhaal over de buitenwereld. Hij becommentarieert in feite zijn eigen situatie door gebruik te maken van uitspraken en meningen uit de door hem beschreven buitenwereld. Door dit redeneerpatroon wordt de actor een deskundige en een geïnteresseerde buitenstaander, die heel goed zijn eigen binnenwereld kan analyseren. Hij kan zich veelal kritisch uitlaten over zijn eigen situatie door de normen van 'buiten', afkomstig uit het zakenleven, los te laten op 'binnen'.

De consequentie is dat deze actor kan blijven laveren tussen zijn werelden: de

258 Retorische aspecten van professionaliseren

‘objectieve’ wereld van, bijvoorbeeld, de commercie en de meer ‘subjectieve’ wereld van de ‘professie’ en hij kan daarmee private, niet toetsbare uitspraken doen over ‘het vak’, ‘de professionele adviseur’ en ‘echt advieswerk’. Het gevolg van deze redenering is dat de actor zelf geen stelling hoeft te nemen, hij overziet het geheel immers en heeft de verschillen tussen de door hem zelf gecreëerde twee werelden benoemd en verklaard. Hij hoeft zich niet te committeren aan ‘het vak’, noch aan het bureau, wat hem een vrijheid van handelen geeft. Behendig kan hij uitleggen hoe beide werelden eruit zien en hij kan vervolgens goed beargumenteren en daarmee legitimeren dat het maken van keuzes negatief zal uitwerken. Zo kan een actor persoonlijk de opvatting blijven houden dat een bepaald type professional toch de beste adviseur is, terwijl hij tegelijkertijd kan blijven zeggen ook andere professionals nodig te hebben binnen het bureau omdat het bureau aan ‘integrale dienstverlening’ doet en omdat er ook toch ook geld verdiend moeten worden.

‘Distantiëren’ ben ik vooral tegengekomen bij die actoren die eindverantwoordelijkheid hebben binnen een bureau of een onderdeel daarvan en zichzelf vooral zien als ondernemer. De adviseur is dan dikwijls verantwoordelijk voor een groot, aantal adviseurs. ‘Distantiëren’ heeft tot gevolg dat de actor een vrij afstandelijke positie kan innemen in het debat over ‘professionaliseren’ waarbij hij zelf geen positie hoeft in te nemen. Deze constructieregel kan daarmee een actor een enigszins elitaire positie geven binnen een bureau. Hij creëert zijn identiteit door te laten zien dat hij duidelijke oordelen heeft over ‘professionaliseren’, maar tegelijkertijd laat de actor weten oog te hebben voor de realiteit. Afhankelijk van de context voelt de actor zich ‘adviseur’, ‘manager’ en/of ‘ondernemer’, die grote opdrachten met veel mensen wil werven en uitvoeren. Daarvoor construeert hij een onderscheid tussen enkele werelden (bijvoorbeeld de wereld van de ‘commercie’ versus die van de ‘professie’) en gebruikt hij de taal uit de ene wereld om de andere wereld te bekritisieren. Daarmee kan hij laten zien dat hij beide werelden kent en door middel van ‘logisch’, ‘pragmatisch’ denken en handelen neemt hij een positie in ergens in het midden en kan dan zeggen dat het natuurlijk ‘én-én’ is. Op deze wijze kan hij zowel heel zakelijk en commercieel blijven denken en doen, alsook blijk geven van zijn opvatting dat hij de beginselen van ‘professionaliteit’ onderschrijft en dat dit zijn handelen typeert. Zo behoeft de actor zich niet te rechtvaardigen en hoeft hij geen handelingsconsequenties te trekken uit discussie over professionaliseren. Naar de ene wereld toe heeft deze redenering de sociale functie van ‘nuchter’, ‘zakelijk’, ‘constaterend’ en ‘bestuurlijk’ zijn, terwijl aan de andere wereld prima kan worden uitgelegd dat hij een ‘echte’ professional is. Het gevolg van ‘distantiëren’ is dan dikwijls dat de actor zich niet hoeft te rechtvaardigen en geen handelingsconsequenties hoeft te trekken uit discussies over professionaliseren.

Maar het doel van ‘distantiëren’ kan ook zijn dat advieswerk gelijk gesteld kan worden aan het doen van business. Het sturen van business is ‘gewoon’ een logisch proces,

waarbij men oog moet hebben voor alle opvattingen in het professionaliseringsdebat, maar daarin niet hoeft te kiezen. Het is niet verstandig om je te laten verleiden om in elkaar uitsluitende dimensies te denken. Discussies over professionaliseren worden hiermee een rituele dans. De functie van deze professionaliseringsdebatten lijkt eerder een sociale te zijn dan een vakinhoudelijke. Het praten met elkaar over dergelijke onderwerpen heeft meer een interne teambuildings-functie dan dat adviseurs een vak leren of een vak ontwikkelen. Actoren geven aan dat professionaliseringsdiscussies belangrijk zijn binnen een bureau. 'Distantiëren' heeft dan als doel dat professionaliseringsdiscussies ervoor zorgen dat de 'business' blijft doorgaan. Discussies zullen daardoor niet leiden tot het ontwikkelen van gemeenschappelijke opvattingen over vakinhoudelijke aspecten.

De generieke constructieregel 'distantiëren' zorgt ervoor dat actoren situaties objectiveren. Bijna letterlijk laten actoren zien dat er een vervreemding is tussen henzelf en de werelden die ze beschrijven. Mogelijke doelen (sociale functies) van dit denkpatroon zijn hierboven beschreven. 'Distantiëren' heeft tot gevolg dat actoren spreken over gereificeerde werkelijkheden die tot ideologieën of dogma's worden. Vooral het verwijzen naar de wereld van de ROA en Ooa is daarvan een goed voorbeeld. Definities en opvattingen over 'professionaliteit' worden gepresenteerd alsof zij een 'waarheid' vertegenwoordigen. Een actor gebruikt 'de branche' om zich te rechtvaardigen, wetende dat die branche geen beperkingen oplegt aan welke opvattingen dan ook maar.

Reflectie is in een wereld waarin veelvuldig een beroep gedaan wordt op 'common sense' vermoedelijk een schaars goed.

5.3.5 'Subjectiveren'

Uitspraak:

Vraag: "Hoe word je een I-professional, hoe word je dat?"

Antwoord: "Ik zou bijna zeggen Hans, dat is genetisch bepaald."

Vraag: "Zie je het aan de poort?"

Antwoord: "Een echte I. heeft twee dimensies, vind ik. Hij blijft op zoek naar 'de Heilige Graal', en hij is nog volop nieuwsgierig en geboeid door zijn vak. Net zoals jij ook ... Een soort hele spontane nieuwsgierigheid vind ik wel iets bij een I. horen. Een I. legt het bijltje er nooit bij neer. ... Een echte I. ..., die gaat 's avonds nog een studie schrijven, of een paar boeken lezen. Als je echt I. wil zijn, echt bij blijven op je vakgebied dan vergt dat veel."

"In onze definitie van business en consultancy heeft dat toch vooral te maken met zelfreflectie, dus voortdurend als professional de goede vragen stellen en daarmee eigenlijk ook jezelf en de omgeving in een situatie brengen waarin je continu leert. Niet alleen individueel maar ook collectief. Dat is, denk ik, het belangrijkste en daarin zit niet alleen een vakinhoudelijke technische component maar daarin zit ook een stuk persoonlijkheidsontwikkeling. ... wij willen hier een cultuur creëren waarin mensen voelen dat ze

260 Retorische aspecten van professionaliseren

als professional uitgedaagd worden op hun kracht. Dat is één. En twee, ook weten waar hun beperkingen liggen.

Wij noemen dat op dit moment: leiderschap. Leiderschap niet alleen in de managementrol maar ook leiderschap in het vak, in de markt. Leiderschap in het managen. Voor ons heeft leiderschap iets te maken met zelfreflectie. Je echte kracht kennen, ook je beperkingen kennen, en daarin ook transparant zijn aan je omgeving, zodat je omgeving jou ook kan helpen in je eigen ontwikkeling.

Dat is voor mij de essentie van professionaliseren binnen ons bureau, ook in de definitie zoals wij graag consultancy willen bedrijven en met elkaar om willen gaan en daar zijn nu ook allerlei ontwikkelingstrajecten binnen ... (naam bureau) ... voor. Wij willen dat toch verder verscherpen."

De constructieregel 'subjectiveren' kenmerkt zich doordat een actor een werkelijkheid maakt waarbinnen 'professionaliteit' vooral een persoonsgebonden kwalificatie is waar een adviseur over beschikt of niet. Uitspraken over 'professionaliseren' laten zich dan vooral beschrijven in termen van ontwikkeling van persoonlijke competenties.

De consequentie van de bewering dat 'professionaliteit' vooral een persoonlijke kwalificatie is, is dat er niet aangegeven kan worden waarom men de dingen doet die men doet. Velen verdedigen zich, wanneer zij daarop aangesproken worden en geven dan, bijvoorbeeld, aan dat er geen logica bestaat in het adviesvak. Vervolgens wordt deze uitspraak nader toegelicht door te zeggen dat 'adviseren' vooral gebaseerd is op gezond verstand en intelligentie en dat er feitelijk geen 'vak' aan ten grondslag ligt. Omdat het begrip 'professionaliteit' vooral beschreven wordt in persoonsgebonden termen wordt door het gebruik van deze constructieregel het herkennen en erkennen van vakgebieden als 'advieskunde', 'veranderkunde' en 'interventiekunde' min of meer genegeerd. Er zijn wel professionaliseringsbijeenkomsten en discussies, maar die lijken niet te gaan over een Body of knowledge of over het ontwikkelen van vakkennis, maar vooral over het ontwikkelen van de eigen persoonlijke adviescompetenties.

5.3.5.1 De sociale functie

De constructieregel 'subjectiveren' levert een werkelijkheid waarbinnen gezegd kan worden dat 'het organisatieadviesvak' geen logica heeft zoals de natuurkunde en de medische wetenschap. De factor 'persoonlijkheid' wordt tegenover de factor 'kennis' gesteld. 'Kennis' wordt geassocieerd met 'weten', met 'logica' en met 'theorieën en methoden'. Er worden dan ook adviseurs onderscheiden die vooral met 'kennis' werken. Daarnaast zijn er 'professionals', dat zijn adviseurs die werken met hun eigen 'persoonlijkheid' en men lijkt van de veronderstelling uit te gaan dat 'kennis' hier geen rol speelt, maar dat begrippen als 'gevoel', 'intuïtie', 'wijsheid' en 'ervaring' meer typerend zijn voor dit type. 'Kennis' kan benoemd en getoond worden, kennis kan overgedragen worden, maar 'persoonlijkheid' is lastiger te benoemen en kan niet

overgedragen worden. Hoewel 'professionaliseren' bij 'professionals' betekent dat men vooral werkt aan de ontwikkeling van zijn persoonlijkheid, lijkt het erop alsof het hierbij niet tevens gaat om 'kennis'-ontwikkeling.

Ook 'subjectiverende' actoren hebben allerlei vakopvattingen en er vinden ook bijeenkomsten plaats waar individuele opvattingen over het vak worden uitgewisseld. Deze uitwisselingen leveren wel discussie op, maar die discussies zijn onbeslisbaar en kunnen dus niet leiden tot gevolgen voor het handelen van adviseurs, want 'professionaliteit' is uiteindelijk een persoonlijke kwalificatie. Binnen deze werkelijkheid past een managementstijl waarbij individuele adviseurs veel ruimte krijgen en die ook claimen om zich te ontwikkelen. Professionaliseren wordt daarmee dan wel een heel persoonlijke, individuele activiteit, die dikwijls niet verplichtend is binnen een bureau. Het gevolg van deze redenering is dat professionaliseringsbijeenkomsten meer een sociale functie krijgen en hebben dan een vakinhoudelijke.

De sociale functie van deze constructieregel en daardoor van deze bijeenkomsten lijkt meer te liggen op het creëren van identiteit en interne cohesie. Uitingen van deze identiteit en interne cohesie kunnen zijn: 'wij zijn open', 'wij zoeken verdieping', 'wij gaan met elkaar in debat' en 'wij doen veel aan professionaliseren'. Deze discussies zijn niet zozeer gericht op het ontwikkelen van de inhoud en de methoden van een vak, leiden niet tot expliciete opvattingen die toetsbaar zijn en hebben dus geen collectieve consequenties voor het doen en laten van adviseurs in de beroepspraktijk. Professionalisering wordt door 'subjectiveren' een individueel initiatief en een individuele activiteit en professionaliseringsdebatten vinden in het bureau dan alleen plaats in kleine groepjes van gelijkgestemden. Professionaliseren lijkt synoniem te zijn met veel ruimte aan individuen laten en een geloof in zelfreinerigend vermogen door middel van intercollegiale interactie.

Het niet expliciteren van oordelen over personen, over collega's, over wie wel en wie niet 'professional' zijn, wie hier wel en wie niet aan de professionele standaarden voldoen, veroorzaakt een divergerend patroon van uitspraken in het professionaliseringsdebat. De consequenties zijn dat adviseurs nooit opvattingen over 'professionaliseren' hoeven te toetsen. Zij kunnen de discussies gemakkelijk ontwijken en eigen aannames worden en hoeven niet ter discussie gesteld te worden. De constructieregel leidt dus niet tot het ontwikkelen van kennis, die door adviseurs gezien wordt als een Body of knowledge. Verschillende verhalen laten zien dat wanneer een actor 'persoonlijke ontwikkeling' benoemt als de kern van 'professionalisering', dit min of meer tot gevolg heeft dat de actor zich afzet tegen die adviseurs die werken met vakinhoudelijke kennis en modellen. De actor hoeft geen inhoud te geven aan het begrip 'professionaliteit', want dat is gebaseerd op persoonsgebonden criteria, is voor anderen niet transparant, niet controleerbaar en vakmatig niet te onderbouwen.

De functie van 'subjectiveren' kan zijn dat er een grote mate van vrijheid wordt gecreëerd en dat is goed te begrijpen binnen een bureau waar men de opvatting heeft

262 Retorische aspecten van professionaliseren

dat professionals zichzelf ontwikkelen en dat daar geen bureaubreed beleid voor nodig is. 'Professionals' zijn hier intrinsiek gemotiveerd en het bieden van een grote speelruimte voor individuele adviseurs leidt tot hun verdere ontwikkeling.

5.4 CONCLUSIES NAAR AANLEIDING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de verhalen van adviseurs opgevat als verslagen ('accounts') van organiserenprocessen. In overeenstemming met Weick (1979,1995) heb ik die accounts geïnterpreteerd als waren zij "enacted environments", waaruit causale kaarten zijn af te leiden. Uit het materiaal heb ik die vier verslagen gekozen die onderling de grootste verschillen vertoonden. De overige verslagen heb ik gebruikt om vast te stellen dat daarin niet wezenlijk andere causale relaties werden gelegd en om de variëteit aan illustraties van de werking van generieke constructieregels te vergroten. Deze werkwijze stelde me in staat om het geheel van het proces van reconstrueren, destilleren en interpreteren aan de lezer te tonen.

Vooraleer in te gaan op de conclusies van het onderzoek moet een tweetal opmerkingen worden gemaakt over de representativiteit ervan. Wat zeggen 24 gesprekken met adviseurs over hun vak, hun professie, hun klanten en hun bureauomgevingen over het advieswerk in het algemeen en de beroepsvorming bij adviseurs in het bijzonder?

Vanuit een constructivistische werkwijze kan die vraag eigenlijk niet gesteld worden. Bovenstaande vraag impliceert al dat begrippen als 'advieswerk' en 'beroepsvorming' een homogene betekenis hebben, dat wil zeggen naar overeenkomstige verschijnselen verwijzen. Ik heb laten zien dat er juist sprake is van een grote mate van heterogeniteit en daarom kunnen algemene uitspraken erover niet gedaan worden. Dit onderzoek laat zien dat de kans, dat dergelijke generieke uitspraken mogelijk zijn, gering is. De variëteit in het materiaal is daarvoor te groot.

Anderzijds moet worden geconstateerd dat mijn gesprekspartners voortdurend generaliseerden over hun vak, over hun klanten en over hun beroep. Zij construeerden voortdurend tegenstellingen tussen soorten adviseurs en positioneerden daarmee zichzelf. Indien men Weick's wijze van interpreteren volgt moeten die generalisaties opgevat worden als producten ('output') van organiserenprocessen waaraan ook anderen dan mijn gesprekspartners hebben deelgenomen. Het zijn reflecties van de velden en de eerdere interacties waaraan zij hebben deelgenomen. In die zin mag men vermoeden dat de betekenis van onderstaande conclusies verder reikt dan de 24 deelnemers aan de gesprekken.

Hieronder poog ik allereerst conclusies te trekken binnen het kader van het interpretatieschema dat ik heb gehanteerd. Vervolgens zal ik aangeven welke de mogelijke consequenties van de bevindingen zijn voor het proces van professionalisering zoals dat ondermeer door Abbott is opgevat. Ik vat eerst de vier gesprekken nog maar eens kort samen.

In het eerste gesprek zien we een actor die overtuigend en zelfverzekerd spreekt over

advieswerk en daarbij gebruik maakt van veel Engelstalige woorden. Hij ziet advieswerk als het verlenen van diensten, die zo voorspelbaar mogelijk moeten worden uitgevoerd. Dit schept vertrouwen bij een klant, als gevolg waarvan de continuïteit van het bureau kan worden gewaarborgd. Professionele adviseurs zijn hier experts, die op grond van hun kennis, ervaring en de beschikbare methoden die binnen het bureau zijn ontwikkeld, de juiste oplossing kunnen bieden voor problemen.

In het tweede gesprek wordt professionaliteit vooral in verband gebracht met het ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid. Professionele organisatieadviseurs worden tegenover 'modellenbouwers' geplaatst. Hoewel deze laatste groep wel het meeste geld binnen brengt, brengen zij in tegenstelling tot de professionele adviseurs niets bij klanten teweeg, dan alleen 'pleasen'.

In het derde gesprek wordt de beroepsgroep van organisatieadviseurs veelvuldig vergeleken met die van de accountants. Het gevolg daarvan is dat hier een professionele werkelijkheid verschijnt waarbij woorden als 'opleiding', 'standaarden', 'methoden', 'Boks', 'certificeren' en 'business' regelmatig vallen. Deze professionaliseringsinstrumenten worden hier ingezet om interne doelen te realiseren, zoals het behalen van efficiency en het beschermen van het eigen imago. Impliciet gaat men van de veronderstelling uit dat een klant ook baat heeft bij deze instrumenten. Professionele discussies blijken binnen deze context uiteindelijk opgelost te worden door de hiërarchie want daar bevindt zich de meeste ervaring en daar is men verantwoordelijk voor het succes van een adviesopdracht.

De actor in het vierde gesprek maakt een onderscheid tussen 'organisatieadviseurs' en 'management consultants', waarbij de eerste groep maatwerk levert en werkt volgens de principes van een 'professie'. De actor wil enerzijds laten zien goed op de hoogte te zijn van de opvattingen binnen de professionele wereld en tegelijkertijd oog te hebben voor de dagelijkse praktijk. In dit account wordt tevens duidelijk gemaakt dat een adviesbureau wel moet werken met jonge onervaren adviseurs en wel moet sturen op 'leverage', willen professionele organisatieadviseurs zich kunnen ontwikkelen.

In termen van organiseren en collectieve sensemaking valt op dat in alle besproken gevallen het retentie-systeem de selectie- en enactmentprocessen domineert. Dat wil zeggen, actoren verwijzen nauwelijks naar die situaties en omstandigheden waarvoor hun ordeningsschema's geen antwoord beschikbaar hebben. Dit is consistent met de bevinding dat 'discrediting' van causale kaarten in eigen kring een beperkte rol krijgt toebedeeld en dat van 'discrediting' door het assembleren van processen buiten de eigen kring niet wordt gerept.

De causale relaties die actoren aanbrachten in hun ervaring waren overwegend positief van aard. Dat wil zeggen, een toename in één variabele wordt gevolgd door een toename in een tweede. Voor een afnemende waarde geldt hetzelfde. Dergelijke

264 Retorische aspecten van professionaliseren

systemen worden door Weick 'deviation-amplifying' genoemd. Zij kennen geen correctiemechanismen en bij niet te verwerken omgevingsveranderingen kunnen ze zelfs imploderen. Het ontbreken van 'discrediting' buiten de eigen kring en de afwezigheid van correctiemechanismen doen vermoeden dat 'advieswerk', 'vak', en 'professie' voor adviseurs overwegend een 'lokale' aangelegenheid is. De interactie tussen adviseurs, binnen éénzelfde context werkzaam, en hun klantomgevingen bepaalt de professionele werkelijkheid waarin zij zich bevinden. Tussen adviseurs, afkomstig uit verschillende omgevingen, bestaan grote verschillen met betrekking tot de mate waarin hun respectieve professionele werkelijkheden zijn gecodificeerd en met betrekking tot de wijze waarop die codificering wordt gehandhaafd. In alle gevallen echter blijven code en de handhaving ervan lokaal gedefinieerd.

Actoren houden hun professionele werkelijkheden op uiteenlopende wijze in stand: de verhalen verschillen sterk naar hun inhoud. Indien we echter de onderliggende generieke constructieregels bezien vallen overeenkomsten op. De lokale professionele werkelijkheid wordt als homogeen voorgesteld ('homogeniseren'), men onderscheidt zich door zich tegenover anderen af te zetten ('polariseren'), men dekt verschillen toe om het bureau 'beheersbaar' te houden ('containeriseren'), men distantieert zich van het strijdgewoel om te kunnen blijven 'managen' ('distantiëren') of, tenslotte, men vat advieswerk op als een gevolg van de werking van persoonsgebonden kwaliteiten die zich aan elke vorm van toetsing onttrekken ('subjectiveren'). Met behulp van deze generieke regels houdt men zijn professionele wereld in stand. Dat is de sociale functie ervan. Als getoond, vindt die instandhouding op uiteenlopende manieren plaats. Dat laten de verschillen tussen de generieke constructieregels zien.

Toch is er ook wel een overeenkomst te zien. Uit de neiging om de eigen wereld als homogeen voor te stellen (en dus ook zo te maken) én polaire posities in te nemen jegens andere bureaus én typen adviseurs, spreekt de kennelijk geconstrueerde noodzaak zich te onderscheiden van omgevingen die in de ogen van derden als gelijksoortig zouden kunnen worden gezien. Verbinden we dit vermoeden met de constatering dat éénmaal geïnterpreteerde ervaringen maar moeizaam geherinterpreteerd kunnen worden en met het ontbreken van correctiemechanismen in het algemeen, dan versterkt zich het beeld van advieswerk als een lokale activiteit, waarbij men zich moet onderscheiden om te overleven.

We brengen nu ondanks deze bevindingen Abbott's opvattingen in herinnering. Bij professionalisering of beroepsvorming gaat het om:

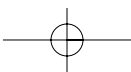
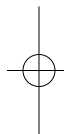
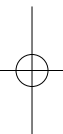
- een *convergerend* proces, gericht op het aanbrengen van onderscheid tussen alle beroepsbeoefenaren en diegenen die dat niet doen;
- het scheppen van *consensus* omtrent een Body of knowledge and skills, waardoor de beroepsuitoefening plaats kan vinden op basis van objectieve en abstracte kennis;

- een voortdurende *evaluatie* en *validatie* van praktijken om de kennisbasis te versterken en om de professionele identiteit te handhaven.

Zetten we nu de bevindingen van het onderhavig onderzoek af tegen Abbott's criteria, dan kan het volgende worden geconcludeerd. De causale kaarten en de gehanteerde assemblageregels laten zien dat van gestructureerde interacties tussen adviseurs op het niveau van hun praktijken nauwelijks sprake is. Zou men dit, conform Weick, als voorwaarde zien voor het optreden van convergentie, dan zal van dat laatste geen sprake zijn.

De heterogeniteit aan gevonden professionele werelden varieert van adviseur, onafhankelijk, methodiek en protocolgericht tot volledig gebaseerd op de persoonlijke kwalificaties van de adviseur. Het is niet goed denkbaar dat een algemeen aanvaarde Body of knowledge and skills hier een voedingsbodem kan vinden. Tenslotte wijzen de bevindingen erop dat validering van praktijken vooral een zaak is van het werkverband waarin adviseurs werkzaam zijn. Het is niet aannemelijk dat dit bijdraagt aan de totstandkoming van een meer algemeen aanvaarde kennisbasis.

De slotconclusie van het onderzoek moet luiden dat de wijze waarop adviseurs in dit onderzoek hun professionele werkelijkheden scheppen niet zal bijdragen aan een proces van beroepsvorming zoals bedoeld door Abbott en anderen. Het onderzochte proces van collectieve sensemaking bevat daarvoor geen aanwijzingen. Wil dit zeggen dat bij adviseurs geen sprake is van beroepsvorming? Dat wel, maar in een andere zin. Men ontwikkelt zijn vak in de lokale context in interacties met collega's en klanten. In het volgende hoofdstuk probeer ik mijn conclusies in een breder perspectief te plaatsen.



Hoofdstuk 6

Toekomst en reflectie

Als men over 'professionalisering' begint, zitten organisatieadviseurs zó op hun praatstoel. De beroeps- en brancheverenigingen Ooa en ROA vinden dit een zeer belangrijk onderwerp; al sinds begin jaren zestig proberen zij het beroepsbeeld van de organisatieadviseur te verduidelijken.

Het thema 'professionalisering' is geen onderwerp dat toevallig af en toe passeert; we kunnen gerust spreken van een permanente discussie binnen deze kring. Opvallend daarbij is dat slechts een kleine minderheid van adviseurs zich met deze discussie inlaat. De adviesbranche heeft in de laatste decennia van de vorige eeuw een toemende variëteit van adviesdiensten aangeboden en dit weten te koppelen aan een sterke omzetgroei. Steeds meer aanbieders van zakelijke diensten zijn zich 'organisatieadviseur' gaan noemen. Binnen de organisatieadviesbranche vraagt men zich echter steeds minder af: wat de kern van het vak is, hoe te komen tot een gevalideerde Boks, wat de wetenschappelijke verantwoording van de uitgebrachte adviezen is, wat professionaliteit is en of er al of niet gestart moet worden met certificeren. Deze thema's leven eigen nauwelijks meer en vakbladen behandelen deze vragen slechts sporadisch, en dan vaak op kritische toon. Verschillende signalen wijzen er nu op dat de sector het behoorlijk lastig heeft. Adviesbureaus hebben de afgelopen paar jaren meerdere keren omzetsdalingen gemeld en zijn terughoudender geworden in het werven van vooral jongere adviseurs. De brancheorganisaties zijn intern en naar de markt toe verzwakt en de leden van de Ooa alsook die van de ROA beschouwen zichzelf niet vanzelfsprekend meer als collega's en zijn vooral op zoek naar manieren om de interne samenhang te vergroten. Opleidingsinstituten krijgen opleidingen die zich speciaal richten op organisatieadviseurs niet meer vol en richten zich op andere professionals dan organisatieadviseurs. Soms wordt er zelfs openlijk gesproken over de crisis die het adviesberoep treft en sommige auteurs voorspellen zelfs het einde van het beroep.

Maar binnen de beide beroepsverenigingen en ook in internationaal verband

268 Retorische aspecten van professionaliseren

(ICMCI) blijft men discussiëren over dilemma's als:

- richten wij ons op de 'echte' organisatieadviseurs (kwaliteit); of op iedereen die zich (organisatie-)adviseur noemt (kwantiteit)?
- moeten wij het vak 'organisatieadviseur' afbakenen en definiëren; of zijn een éénsluitende definitie en Body of knowledge and skills (Boks) een utopie?
- willen wij kwaliteitsontwikkeling, -bewaking en -toetsing afdwingen via certificering, op Angelsaksische wijze; of stimuleren we adviseurs en bureaus hun eigen criteria voor 'professionalisering' te ontwikkelen?
- ligt de loyaliteit van de adviseur vooral bij zijn 'vak', zijn beroepsgroep en de gedragscode, en heeft hij tegenover zijn opdrachtgever hooguit een inspanningsverplichting; of zien we hem/haar als leverancier van commerciële diensten, die ook een resultaatsverplichting ten opzichte van zijn opdrachtgever mag/moet aangaan?

Deelnemers aan deze discussies menen dat bespreking en beantwoording van deze vragen het vak transparanter zal maken, de beroepsvorming verder zal brengen, en ook de identiteit van de bureaus, de opleidingen en de beroepsverenigingen zal versterken. In de praktijk zijn die doelen echter niet dichterbij gekomen. De discussies over professionalisering keren regelmatig terug, telkens met nieuwe deelnemers, en telkens ook met dezelfde begrippen ('de organisatieadviseur', 'het vak'). Hoe nuttig en inspirerend ze voor individuele adviseurs ook kunnen zijn, tot conclusies, een Boks of algemeen aanvaarde leerboeken hebben ze niet geleid, tot consensus al helemaal niet. Men krijgt de indruk dat ze voornamelijk fungeren als *rite de passage*, die telkens nieuwe generaties adviseurs de gelegenheid biedt de branche te leren kennen, contacten te leggen met vakgenoten en bestuurlijke ervaring op te doen.

Als praktiserend adviseur heb ik deze ontwikkeling enkele decennia lang van nabij meegemaakt. Al die tijd bleef de organisatiegraad van organisatieadviseurs laag, en werd hun imago er niet beter op. Zoals ik in het eerste hoofdstuk van deze studie heb beschreven, ben ik mij gaandeweg gaan afvragen waarom wij er maar niet in slagen van ons vak een 'echte', volwassen, algemeen erkende en gerespecteerde professie te maken – zoals het advocaten, accountants, notarissen en andere, vergelijkbare beroepsgroepen wel lijkt te zijn gelukt.

Mijn toenemende verbazing over het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs heeft uiteindelijk geleid tot het besluit dit proces aan een nader onderzoek te onderwerpen. Ik hoopte daarmee niet alleen een antwoord op mijn vraag te vinden maar mogelijk ook een bijdrage te leveren aan de professionaliseringsdiscussie, aan het overstijgen van voornoemde dilemma's en aan het bereiken van consensus. Dat ik op mijn schreden ben teruggekeerd heeft de lezer in de voorgaande hoofdstukken kunnen meemaken.

6.1 EEN RETORISCHE CONSTRUCTIE

‘Professie’ en ‘professionaliseren’ zijn in de context van organisatieadviseurs problematische begrippen, en het wetenschappelijke debat erover is in de jaren zestig, zeventig en tachtig geleidelijk vastgelopen. Desondanks is er op basis van de literatuur wel wat over te zeggen.

Veel theorieën beschouwen ‘professionaliseren’ – ‘tot een beroep maken’ – als een convergerend proces, waarin mensen die menen hetzelfde beroep uit te oefenen in toenemende mate consensus bereiken over zaken als een Boks en een gedragscode. Essentieel in deze theorieën is een permanent proces van evaluatie en validatie dat de individuele en de werk- of bureaucontext overstijgt en waarin een breed veld van beroepsbeoefenaren voortdurend zijn vooronderstellingen, methoden en kennis expliciteert, erover reflecteert en daarover ook verantwoording aflegt. Interessant is ook de gedachte die Abbott in de jaren negentig lanceerde, van professionalisering als contextspecifiek verschijnsel dat zich voordoet in de wisselwerking tussen beroepsbeoefenaars en hun omgeving. Zijn boek leidde tot een kleine herleving van het wetenschappelijke debat en ook tot enig onderzoek.

De literatuur over de beroepsvorming van de organisatieadviseur bracht op bovengenoemde punten vooral teleurstelling. Men kan er geen enkele steun vinden voor de opvatting dat de activiteit ‘organisatieadvies’ zich tot een volwassen beroep of professie heeft ontwikkeld of aan het ontwikkelen is. Eenduidige omschrijvingen van wat velen zien als de drie ‘kundes’ achter het vak (organisatiekunde, veranderkunde en interventiekunde) en consensus over een Boks leveren zij niet op. Vele auteurs komen met eigen analyses, typologieën en modellen, maar, zoals in hoofdstuk twee is opgemerkt, ligt daar meestal weinig (grondig) empirisch onderzoek aan ten grondslag.

Iets dergelijks geldt voor omschrijvingen van de beoefenaren van het organisatieadvieswerk. Auteurs beginnen vaak met de constatering dat al veel verschillende definities van de ‘organisatieadviseur’ bestaan, om er vervolgens een nieuwe aan toe te voegen – in veel gevallen bestaand uit een gehomogeniseerd ideaalbeeld. De definities die zij gebruiken, rusten over het algemeen op abstracte, heterogene begrippen – zoals onafhankelijkheid, deskundigheid, professionaliteit, persoonlijkheid, identiteit, persoonlijke ontwikkeling, effectiviteit of ethiek – en hebben niet zelden een tautologisch karakter. De discussies die zij via hun geschriften met elkaar voeren, zijn goeddeels schijn. In werkelijkheid geven zij alleen hun privé-reflecties weer en gaan nauwelijks in op wat eerder is gepubliceerd. Hun vertogen zijn conflictmijdend en er is geen sprake van een debat – een term die ik in dit verband dan ook liever niet gebruik. Sterker: het zijn retorische vertogen, waarin zij proberen lezers te overtuigen van het bestaan van convergentie en consensus, zonder enig bewijs te leveren. Deze vertogen hebben eerder een omgekeerd, divergent effect.

270 Retorische aspecten van professionaliseren

Het beroep van organisatieadviseur, zo drong al tijdens de voorbereidende literatuurstudie steeds sterker tot mij door, is vooral een mythe, een retorische constructie.

6.2 DE SOCIAAL CONSTRUCTIVISTISCHE BENADERING

De gesprekken in het pilotonderzoek bevestigden mijn vermoeden dat de inspanningen om van organisatieadviseurs een duidelijk identificeerbare beroepsgroep te maken eerder divergentie dan convergentie bewerkstelligen. Aanvankelijk bracht mij dit in verwarring: heterogeniteit in beroepsopvattingen kan in principe heel goed leiden tot een actief vergelijken van aanpakken, methoden en resultaten maar bleek bij organisatieadviseurs merkwaardig genoeg juist te leiden tot het bevriezen van de eigen 'professionele werkelijkheid'. Maar vervolgens leidde het tot een cruciale wending in mijn onderzoek. Bij ontbreken van duidelijke definities leek de inhoud van de professionaliseringsdiscussie steeds minder interessant. In plaats daarvan besloot ik mij te richten op:

- a) de vraag waarom sommige organisatieadviseurs almaar over die thematiek van 'professionalisering' blijven doordiscussiëren – hoewel aantoonbare gevolgen voor het proces van beroepsvorming ontbreken – en
- b) de denkmodellen en vooronderstellingen die zij in die discussie hanteren.

Verdieping hierin eiste dat ik een metapositie innam en een perspectief koos, waarbij niet de inhoud maar de structuur en de functie(s) van de 'professionaliseringsdiscussies' centraal kwamen staan. De zoektocht naar dat perspectief bracht mij naar het werk van Weick over de sociale constructie van werkelijkheden. Weick deed me inzien dat de opvattingen van degenen die zich 'organisatieadviseur' noemen over hun 'professie' en over 'professionaliseren' niet zozeer moeten worden begrepen als kenbare werkelijkheden, maar als het resultaat van een organiserproces ('sensemaking') en dat het in stand houden van die opvattingen een (sociale) functie heeft binnen, bijvoorbeeld, een bureau.

Op grond van dit inzicht formuleerde ik de volgende nieuwe uitgangspunten:

- 1) degenen die zich 'organisatieadviseur' noemen, produceren in interactie met elkaar – in een adviesbureau of een unit daarbinnen – een lokale betekenis van 'advieswerk', 'het vak' en 'professionaliteit', en construeren daarmee zo hun eigen professionele werkelijkheid; en
- 2) deze werkelijkheid vormt vervolgens een context voor volgende interacties en constructieprocessen, die de bestaande 'werkelijkheid' bevestigen of veranderen.

Deze uitgangspunten vormden de basis van een drietal nieuwe, aangescherpte onderzoeksvragen:

- *Op welke wijze construeren organisatieadviseurs binnen verschillende adviesbureaus een professionele werkelijkheid?*

- *Wat zijn de vermoedelijke sociale functies daarvan?*
- *In hoeverre kunnen processen van 'sensemaking' een verklaring zijn voor het verloop van het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs?*

De verandering van perspectief en vraagstelling betekende een forse ommekeer in mijn denken. De gemeenschappen van degenen die zich 'organisatieadviseur' noemen, zijn mij uiteraard zeer vertrouwd. Nu moest ik mij daar opstellen als nieuwsgierige buitenstaander, als een soort antropologische onderzoeker. Dat viel mij niet gemakkelijk. Telkens weer, zelfs tot aan het einde van het onderzoek tijdens het schrijven van dit boek, betrapte ik mezelf erop toch een model te willen ontwikkelen en uitspraken te willen doen over de vraag hoe de organisatieadvieswereld zich alsnog zou kunnen ontwikkelen tot respectabele, meer homogene beroepsgroep. Het zijn met name mijn begeleiders geweest die mij hier voortdurend op attent hebben gemaakt.

Ik heb geprobeerd aan mijn oude denkraam te ontsnappen door een strikt methodologische benadering toe te passen. In mijn onderzoek heb ik mijn gesprekspartners verleid hun opvattingen te laten zien over 'professionaliseren' en die toe te lichten aan de hand van 'kritische incidenten'. Ik heb deze gesprekken consequent op een 'Weickiaanse' manier doorzocht op de impliciete en expliciete spelregels waarmee zij hun wereld beschrijven en hun professionele werkelijkheid vormgeven. Vervolgens heb ik stapsgewijs de door hen gehanteerde causale kaarten en generieke constructieregels geanalyseerd.

Deze analyse, waarvan ik in het vorige hoofdstuk verslag heb gedaan, heeft niet zozeer een einde gemaakt aan mijn aanvankelijke verwondering over de vele verschillen in opvattingen tussen organisatieadviseurs. Maar het heeft wél bewerkstelligd dat ik nu begrijp waarom het proces van beroepsvorming bij de organisatieadviseurs zo moeizaam verloopt.

De gesprekken die ik heb gevoerd laten zien dat de wijze waarop adviseurs hun 'professionele werkelijkheden' vormgeven en instandhouden, geen elementen bevatten die kenmerkend zijn voor beroepsvorming. De bureaus zijn georganiseerd in afdelingen en units. Adviseurs, zo ben ik in dit onderzoek tegengekomen, produceren hun professionele werkelijkheden binnen de 'closure' van die veilige, kleine contexten. Daar produceren en hanteren zij causale kaarten en generieke constructieregels die stabiliserende, zichzelf versterkende processen van sensemaking representeren. In deze processen blijven reflectie en toetsing beperkt tot de eigen groep van gelijkgestemden, vermijdt men discussies en confrontatie met andersdenkende collega's buiten de directe omgeving zoveel mogelijk, en kan iedere unit zijn eigen invulling aan 'professionaliseren' blijven geven.

272 Retorische aspecten van professionaliseren

Dit zelfgekozen isolement was al zichtbaar/voelbaar in de préanalytische fase, tijdens de gesprekken. Tussen mijn gesprekspartners en mij ontstond geen dialoog. Zodra het thema 'professionaliseren' aan de orde kwam, vervielen zij in een college. De begrippen die zij in deze monologen gebruikten – zoals 'persoonlijke ontwikkeling', 'identiteit', 'standaarden' of 'kwaliteit' – waren al even moeilijk grijpbaar als die in de literatuur. Momenten van reflectie of twijfel over de eigen vooronderstellingen kwam ik nauwelijks tegen. Mijn gesprekspartners ventileerden vooral persoonlijke opvattingen, gaven geen theoretische onderbouwing, en verwezen niet naar kennis of naar evaluaties bij klanten – eveneens een teken van 'closure' binnen de eigen groep.

6.3 'DENKSTOPPERS'

De sociaal constructivistische analyse leverde niet slechts een bevestiging van het mythische en divergente beeld uit de literatuur, maar versterkte dat beeld zelfs. Uit de causale kaarten van de gesprekken ten behoeve van dit onderzoek blijkt wederom dat organisatieadviseurs bij het produceren van hun professionele wereld explicitering van hun vooronderstellingen en hun kennisbronnen niet nodig achten. Zij praten bij voorkeur niet over specifieke waarnemingen bij klanten of over de wetenschappelijke fundering van hun aanpak. Zij compenseren dit tekort met een politiek van homogenisering, waarin zij zich concentreren op het debiteren van algemene conclusies. Daarbij hanteren ze abstracte termen als 'organisatieadviseur', 'professionaliteit' en 'het vak' als werkelijk bestaande entiteiten – een neiging tot reïficatie die zich ook uit in het gebruik van modellen bij het verklaren van hun opvattingen. Vaak is geen speld tussen hun verhalen te krijgen en zij doen alsof zij een professie vertegenwoordigen die gebaseerd is op gefinaliseerde kennis. Maar zoals ik in het vorige hoofdstuk heb laten zien, is dit mede te danken aan 'generieke constructieregels'. Deze generieke constructieregels produceren een inzet van 'denkstoppers' en 'autoriteitsargumenten' zoals:

- 'Je moet wel praktisch blijven'
- 'Je moet ook naar de commerciële kant blijven kijken'
- 'We zijn het er toch allemaal wel over eens dat ...'
- 'We weten eigenlijk precies hoe het zit'
- 'Uiteindelijk is het wel een vak'
- 'Klanten willen gewoon waar voor hun geld'
- 'Ik heb lange ervaring'

Deze besloten en goeddeels onbewuste wijze van werkelijkheidsconstructie biedt weinig tot geen ruimte voor reflectie en validatie in het bredere beroepsveld. Binnen units is wellicht sprake van intercollegiale consultatie, maar in de advieswereld is het geen gewoonte dat collega's daadwerkelijk meelopen in een adviesopdracht en feedback geven. Ook bestaat geen vakinhoudelijke interactie tussen organisatieadviseurs en de (bedrijfs)wetenschap – Weggeman (2003) spreekt zelfs van 'animositeit' tussen

adviseurs en academici. Deze structurele vermijding van toetsing is des te opvallender omdat kennis op het gebied van organisatie- en management vraagstukken slechts hulpmiddelen zijn om complexe situaties binnen organisaties te kunnen begrijpen. Overigens kunnen adviseurs zich in het mijden van toetsing gesterkt voelen door hun opdrachtgevers. Die stellen over het algemeen geen eisen aan de gehanteerde diagnose- en interventiemethoden, zodat van die kant geen druk bestaat om van gevalideerde bedrijfskundige en sociaal-wetenschappelijke inzichten gebruik te maken.

Al met al kan het niet verbazen dat de 'professie' van het organisatieadvies, die zich niet baseert op gefinaliseerde, 'evidence based' methodologie en kennis, moeite heeft met zaken als standaardisatie en certificering – en in het verlengde daarvan: met het proces van beroepsvorming.

6.4 DE VOOR- EN NADELEN VAN STRUISVOGELPOLITIEK

Als een 'beroepsgroep' zó consequent droom en daad van elkaar scheidt, zó duidelijk probeert consensus en beroepsvorming in de praktijk te vermijden als de groep der 'organisatieadviseurs', rijst de vraag welke reden of functie dit heeft. De resultaten van mijn onderzoek doen vermoeden dat de processen van sensemaking waarmee adviseurs hun 'professionele werkelijkheden' construeren en beschrijven weliswaar gericht lijken op homogeniteit maar in werkelijkheid gericht zijn op het ontkennen van de heterogeniteit, die er binnen de advieswereld nu eenmaal bestaat. Strikt genomen heeft mijn empirisch onderzoek geen gegevens opgeleverd voor het ondersteunen of verwerpen van deze stelling, en beland ik met de bespreking ervan in een meer speculatief deel van mijn analyse. Desondanks wil ik er in dit reflectieve slothoofdstuk enige passages aan wijden.

Organisatieadviseurs verkopen methoden en oplossingen die niet gevalideerd zijn, maar waarvan zij menen dat ze in de praktijk hun waarde voldoende hebben bewezen en op een breed scala van vraagstukken toepasbaar zijn. Hoewel nogal eens gepresenteerd als maatwerk, gaat het in de praktijk in toenemende mate om gestandaardiseerde methoden en is een groot deel van het advieswerk een *commodity* geworden. Professionaliteit wordt daarmee gekoppeld aan een steeds toenemende tendens van instrumentalisering en standaardisering. Het 'u vraagt en wij antwoorden' model dreigt gemeengoed te worden. Problematiseren en verdiepen in de vraagstukken van de klant zijn eerder uitzondering dan regel. Jargon als 'omzet draaien' en 'adviseurs wegzetten' (bij de klant) zijn bij velen gemeengoed. Uiteraard hebben organisatieadviseurs er een commercieel belang bij dit *commodity*-karakter niet te benadrukken en zichzelf in professionaliteit te vergelijken met artsen, advocaten of accountants. Het is begrijpelijk dat zij – om die vergelijking, de bijbehorende status én de bijbehorende tariefstelling een geloofwaardig karakter te geven – de opvatting uitdragen dat hun activiteiten een 'vak' behelzen, en ter ondersteuning daarvan ook beroepsverenigingen oprichten en gedragscodes aanvaarden.

274 Retorische aspecten van professionaliseren

Het probleem is dat zij vervolgens niet de volle consequentie nemen en geen volwaardig proces van beroepsvorming in gang brengen en houden. Dit getuigt mijns inziens van het willen handhaven van een status-quo en ik vraag mij daarbij af in hoeverre hier ook sprake is van risicomijdend gedrag. Fundamentele, inhoudelijke discussies over 'het vak' zijn inderdaad niet zonder gevaar. Ze kunnen leiden tot tweespalt en desintegratie en hebben in het verleden meermalen adviesbureaus aan de rand van de afgrond gebracht. Zo bezien is het niet onlogisch dat organisatieadviseurs het fundamentele debat schuwen, hun verschillen stilzwijgend laten voortbestaan, en inhoudelijke discussies in grotere kring – tussen bureaus of in het brede veld van beroepsbeoefenaren – uitsluitend als ritueel voltrekken. Evenmin is onlogisch dat zij zich onttrekken aan verantwoording, meting, validatie of wetenschappelijke onderbouwing van hun activiteiten en de effecten daarvan. De wetten van de struisvogelpolitiek eisen immers dat men de kop helemaal in het zand steekt, niet slechts een beetje.

Hoezeer zij er de hoogte van hun tarieven en stabiliteit van hun bureaus mee mogen dienen, op deze manier houden organisatieadviseurs ook een *Catch 22* situatie in stand. Juist het besloten, defensieve, retorische en onwetenschappelijke karakter maakt dat hun discussies over professionalisering niet bijdragen aan beroepsvorming, dat deze discussies voortgaan zonder voortgang te boeken.

Intussen blijft de kritiek op en de twijfel over het professionele karakter van dit type werk bestaan. Het gaat niet goed met 'het vak': sinds 2002 zijn nogal wat bureaus in personeelsaantal gekrompen en zijn de omzetten met gemiddeld 30 procent teruggelopen. Merkwaardig genoeg lijkt vrijwel niemand in de branche daar zich serieuze zorgen over te maken. 'Adviseurs dromen weer van groei' schreef van Wijnen in Het Financieel Dagblad op 29 april 2005 – anders gezegd: zij blijven doen alsof er niets aan de hand is.

6.5 ORGANISATIEADVIES ALS APPLIED SOCIAL SCIENCE

Na het voorgaande zal het de lezer niet verbazen dat ik de discussies over de beroepsvorming van organisatieadviseurs als een achterhoedegevecht ben gaan beschouwen. Ik ben ervan overtuigd geraakt dat de branche om defensieve redenen geen brede consensus wil.

Daarom heb ik mij op het standpunt gesteld dat organisatieadvieswerk beter niet te beschouwen is als een beroep of professie, dat uitsluitend door 'organisatieadviseurs' wordt uitgeoefend, maar als een scala van activiteiten dat door deskundigen in een reeks van functies kan worden uitgevoerd: door organisatiekundigen – zo men wil 'veranderkundigen' – maar ook door managers, accountants, ICT-consultants of advocaten. Er is overigens wel wat te zeggen voor de gedachte dat de kracht van het organisatieadvieswerk nu net gelegen is in die heterogeniteit, en in het vermogen rond

bepaalde problematiek allerlei *freischwebende Intelligenz* te organiseren en disciplinaire muren te overstijgen. Wellicht moet dit type activiteit juist daar zijn (commerciële) meerwaarde aan ontlelen en helemaal geen ‘professie’ willen worden.

Professie of niet, mijns inziens kan men het organisatieadvieswerk slechts op ‘professionele’ wijze uitvoeren als men het ziet als *applied social science*. Een ontwikkeling in die richting vereist om te beginnen een besef van de huidige wetenschappelijke beperktheid van ‘het vak’. Adviseurs, vanuit welke discipline zij ook stammen, moeten zich ervan bewust zijn dat de meeste kennis die ten grondslag ligt aan het adviseren en veranderen van organisaties en mensen geen gefinaliseerde kennis is, en dat juist daarom van hen minimaal enige reflexiviteit en explicitering mag worden gevraagd over respectievelijk hun denken, hun handelen en hun vooronderstellingen. Zij doen er goed aan zich daarbij te realiseren dat zij die beperkte kennis inzetten ten behoeve van sociale systemen (organisaties) vol menselijke interacties en tegenstrijdige werkelijkheden – contexten dus die geen baat hebben bij gehomogeniseerde oplossingen en geforceerde ‘consensus’, maar bij begrip voor variëteit en verstandige omgang met ‘dissensus’.

Wil organisatieadvieswerk kunnen uitgroeien tot *applied social science*, dan is bovenal veel méér interactie nodig met de ontwikkelaars van sociaal-wetenschappelijke kennis. Universitaire onderzoekers zullen moeten bestuderen wat de *practitioners* van de organisatie-, verander- en interventiekunde in de dagelijkse werkelijkheid doen. Omgekeerd moeten de beoefenaren van genoemde ‘kundes’ veel meer vanuit een wetenschappelijke, methodologische basis gaan werken. Adviseurs moeten de spanning tussen theorie en praktijk niet langer vermijden maar die juist opzoeken, en het wagen de Body of knowledge and skills die zij binnen de eigen, gesloten groepen hebben ontwikkeld, bloot te stellen aan processen van brede – ook externe – evaluatie, reflectie en validatie, om zo hun kennis en methodologie te demystificeren en een daadwerkelijke “evidence based consulting” (Weggeman, 2003) te ontwikkelen.

In een intensievere wisselwerking tussen wetenschap en adviespraktijk zullen ook gemeenschappelijke onderzoeks- en opleidingsprogramma’s kunnen ontstaan, gemeenschappelijke publicaties en gezamenlijke congressen, en zullen de Boks van adviseurs en die van bedrijfswetenschappers veel meer naar elkaar groeien dan nu het geval is. Persoonlijk meen ik dat wetenschappers en *practitioners* in een dergelijke wisselwerking vooral moeten proberen *theories about theorizing* (een uitdrukking van Weick) te ontwikkelen – die inzicht bieden in de vraag hoe mensen werkelijkheden maken, aanpassen en veranderen – en dat de daaruit voortvloeiende methodologie van het organisatieadvieswerk moet rusten op de van Weick afkomstige en met hem verwante theorieën van het sociaal constructivisme en interactionisme.

Het zal een hele klus blijken om goede, valide theorieën te ontwikkelen over de vraag

276 Retorische aspecten van professionaliseren

hoe managers samen met hun adviseurs vraagstukken oplossen, zo ben ik overtuigd. Daar serieus aan (mee)werken eist van organisatieadviseurs dat zij zich niet alleen richten op het verdienen van geld, maar zich sterk concentreren op lastige situaties bij een opdrachtgever, reflecteren op hun handelen, daaraan soms meer uren besteden dan begroot en die men boekstelt als 'scholing', 'onderzoek' of 'productontwikkeling'.

Het opgeven van het formele streven naar consensus en beroepsvorming zal de tegenstellingen in de wereld van het organisatieadvies niet opheffen en wellicht zelfs in groter hevigheid aan het licht brengen. Paradoxaal genoeg kan juist dit een nieuwe weg openen naar 'professionaliseren'. Als organisatieadviseurs in samenwerking met wetenschappers inderdaad praktijk en theorie met elkaar weten te verbinden en een scala aan goed gevalideerde concepten en methodologiën weten te ontwikkelen, kan de adviseur van de toekomst er één worden die vooronderstellingen bij klanten weet te expliciteren en op deugdelijke wijze kan beredeneren waarom hij vanuit dit of dat specifieke paradigma de oplossing denkt te vinden.

Mogelijk kunnen adviseurs hier een voorbeeld nemen aan de klinisch/therapeutische psychologen. Deze hebben een decennialange richtingenstrijd weten te beëindigen door heterogeniteit in theorieën en therapieën te aanvaarden en daarmee de verdeeldheid te overstijgen. De klinisch psychologen beschikken thans over een aantal methoden, in meerdere of mindere mate gevalideerd, die afhankelijk van de behoeften van de cliënten kunnen worden ingezet. Interessant is dat slechts weinig mensen nog twijfelen aan de 'professionele' aard van hun werk.

6.6 TOT SLOT

Een punt van kritiek op dit onderzoek zou kunnen zijn dat ik uitspraken doe over een hele beroepsgroep op basis van literatuurstudie, een pilotonderzoek en 'slechts' 24 gesprekken in het hoofdonderzoek. Daarover het volgende. Ik heb mij gerealiseerd dat een poging een grote, 'representatieve' steekproef samen te stellen zou vastlopen op de definitieproblematiek, zoals die voortdurend in deze studie terugkeert en die het onmogelijk maakt de grenzen van de populatie der 'organisatieadviseurs' aan te geven. Een dergelijke poging veronderstelt immers dat er gewerkt kan worden met éénduidige begrippen en die ontbreken nu juist binnen de wereld van organisatieadviseurs. Daarom heb ik de noodzakelijke spreiding niet gerealiseerd via een steekproef maar door mijn gesprekspartners te selecteren bij ROA-bureaus die in sterk verschillende contexten opereren. Natuurlijk blijft altijd mogelijk dat de spreiding van gesprekspartners niet groot genoeg is geweest en kan de vraag worden gesteld of ik wel de juiste contexten heb opgezocht. Daartegenover staat dan het krachtige resultaat dat ik in niet één van mijn 24 gesprekken – geanalyseerd als 'professionele werkelijkheden' – kenmerken heb aangetroffen van een proces van beroepsvorming, zoals dat begrip in de literatuur aan mij was voorgesteld.

Een andere kritische kanttekening kan zijn dat ik weliswaar gesprekken heb gevoerd met directieleden, partners, seniors en juniors binnen meerdere adviesbureaus, maar geen onderscheid heb gemaakt tussen verschillende bureaus en naar verschillende groepen binnen één bureau. Dit zou ik willen pareren met het welbekende advies: hier liggen terreinen voor nader onderzoek. Het is zeker interessant na te gaan in welke opzichten organiserenprocessen binnen een groot, internationaal opererend adviesbureau een andere 'professionele werkelijkheid' opleveren dan organiserenprocessen in een klein, regionaal bureau. Datzelfde geldt voor de invloed van verschillende businessmodellen op processen van sensemaking en voor eventuele verschillen tussen bijvoorbeeld 'directies en partners' versus 'junioren'.

Dit is een zeer kritische studie geworden, en ik heb al tijdens het onderzoek uitingen van bezorgdheid mogen ontvangen dat ik er 'het eigen nest' mee dreig te bevuild. Dergelijke reacties zullen ongetwijfeld ook na publicatie volgen. Ik beschouw ze niet alleen als nogal defensief, er ligt mijns inziens ook de verouderde veronderstelling aan ten grondslag dat überhaupt gesproken kan worden van 'één nest'. Desondanks wil ik ze niet achteloos wegwuiven. Ik benadruk nog maar eens dat de kwaliteit van individuele organisatieadviseurs noch de kwaliteit van bureaus onderwerp van mijn onderzoek is geweest. De gesprekken gaven blijk van een grote identificatie van mijn gesprekspartners met hun werk. De wijze waarop zij inhoud trachten te geven aan het begrip 'professionalisering' is mij zeer vertrouwd. Ik kan sympathie opbrengen voor de causale kaarten en aannamestructuren die eraan ten grondslag liggen. Ik herken die uit mijn eigen praktijk en besef dat ik ze ook zelf soms hanteer. Dit onderzoek laat dus niet zien dat organisatieadviseurs hun vak niet belangrijk vinden. Het toont wel aan hoe professionaliseringsdiscussies binnen beperkte en soms gesloten contexten tot zekere rigide opvattingen leiden, waardoor zich niet alleen geen beroep kan ontwikkelen, maar waardoor zich ook geen brede beroepsprocessen kunnen voltrekken.

Deze studie zal ook vragen oproepen, die op grond van dit onderzoek niet direct beantwoord kunnen worden. Een ervan is de volgende. Over het algemeen heb ik waardering voor wat Ooa, ROA, de opleidingsinstituten, de adviesbureaus en individuele adviseurs tot nu toe hebben gedaan om de beroepsvorming te bevorderen. De beroepsverenigingen hebben met elkaar een gedragscode ontwikkeld om een bredere maatschappelijke verankering te waarborgen en ondernemen bij voortduring pogingen om te komen tot een verdere aanscherping van de Boks. Een minderheid onder diegenen, die zich organisatieadviseur noemen, heeft zich gedurende vele jaren ingespannen om van organisatieadvieswerk een beroep te maken. Tegelijkertijd echter laat dit onderzoek zien dat adviseurs in hun beroepspraktijk hun professionele opvattingen ontleenen aan en de toetsing ervan beperken tot hun eigen praktijk. Dit onderzoek geeft geen verklaring voor dit schrille contrast. Ik kan slechts vermoeden dat hier

278 Retorische aspecten van professionaliseren

verschillende individuele motieven aan ten grondslag liggen. Enerzijds roept misschien juist de zwakke identiteit van het beroep het verlangen op om collega's te ontmoeten. Binnen deze ontmoetingen kan men de erkenning vinden, die mogelijk in de voorbijgaande contacten met anderen, zoals bijvoorbeeld met opdrachtgevers en met wetenschappers, niet verkregen wordt. Ook kan een rol spelen dat adviseurs denken een zeker aanzien te verkrijgen onder collega's wanneer zij actief zijn binnen de beroeps- of branchevereniging.

Met dit onderzoek wil ik niet beweren dat dit alles zonde van de moeite is, maar dat een paradigmaverandering nodig is. Het bijzondere van deze studie is naar mijn mening vooral dat zij – gebaseerd op empirisch onderzoek – een bijdrage heeft willen leveren om een oud vraagstuk op een nieuwe manier te benaderen. Juist daardoor blijkt het mogelijk tot verklaringen te komen voor de stagnatie in de beroepsvorming in deze branche en komen nieuwe richtingen en perspectieven in beeld. De afgelopen decennia volgden sommige organisatieadviseurs de veilige wegen van '*institution building*' en mythologiseren. Die blijken keer op keer dood te lopen. Zeker, de organisatieadviesbranche is niet de enige die kampt met interne verdeeldheid over de eigen rol en plaats. De Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) publiceerde onlangs (maart 2005) een onderzoek over de accountancy, waaruit blijkt dat vrijwel geen consensus bestaat over een kernvraag als 'voor wie werkt de accountant eigenlijk?' Ook de advocatuur ('de balie') beweegt zich temidden van een spanningsveld tussen procesgerichte taken (bijv. strafzaken en arbeidsconflicten) versus de meer naar consultancy neigende, commerciële activiteiten (bijv. fusies en overnames). Het ziet er naar uit dat de Overheid zich in toenemende mate wil gaan mengen in dergelijke discussies en dat beroepsverenigingen, zoals het Nederlands Instituut voor Register Accountants en de Nederlandse Orde van Advocaten in hun huidige vorm hun langste tijd gehad hebben. Ook hier lijken professionaliseringsdiscussies in toenemende mate een divergerend karakter te krijgen en lopen meningen over 'beroepsopvattingen' en 'beroepsregels', over 'autonomie' en 'rol en positie' van de accountant, respectievelijk de advocaat sterk uiteen. Misschien is er wel sprake van een bredere tendens tot 'deprofessionalisering', waarin steeds minder beroepen erin slagen de eenheid te bewaren. Accountants en advocaten – en ook notarissen – kunnen in hun discussies over rol en plaats echter terugvallen op de wettelijke grondslagen van hun activiteiten. Zij beschikken over voorrechten als 'procesmonopolie' en 'verschonningsrecht'. Organisatieadviseurs hebben dat niet. Hun rest slechts één uitweg: afscheid nemen van retorische begrippen als 'professie' en 'professionaliseren', en zich binnen gevarieerde omgevingen bloot te stellen aan toetsing, validering en aan de heterogeniteit van de werkelijkheid.

Literatuur

- Abbott, A.D. (1988): *The system of professions*. London: The University of Chicago Press.
- Aken, J. van (2000): *De Body of Knowledge van de organisatieadviseur*.
In: Management en Organisatie, 54e jaargang, nr. 5/6, blz. 237-251.
- Alvesson, M. (1993): *Organizations as rhetoric: knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity*. Journal of Management Studies, 30 (5), pp. 997-1015.
- Alvesson, M. (2003): *Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research*. Academy of Management Review, 28: 13-33.
- Alvesson, M. (2003): *Critical organization theory*. In: The Northern Lights-Organization theory in Skandinavia, 2003. pp 151-174.
- Alvesson, M en S. Deetz (2000): *Doing critical management research*. London: Sage.
- Alvesson, M. en A.W. Johansson (2002): *Professionalism and politics in management consultancy work*. In: T. Clark and R. Fincham (eds): Critical Consulting. Oxford: Blackwell, pp 228-246.
- Alvesson, M en S. Sveningsson (2003): *The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership'*. The Leadership Quarterly 14 (2003). pp 359-381.
- Arbnor, I & B. Bjerke (1997): *Methodology for creating business knowledge*. 2nd ed. Sage. London.
- Argyris, Ch. (1986): *Skilled incompetence*. Harvard Business Review, Sept-Oct.
- Ashford, M. (1998): *Con Tricks: The shadowy world of management consultancy and how to make it work for you*. London: Simon & Schuster Ltd.
- Baalen, P. van (1995): *Management en hoger onderwijs. De geschiedenis van het academisch managementonderwijs in Nederland*. Delft: Eburon, proefschrift.
- Baalen, P. van (2000): *Legitimiteit, formele kennis en retoriek. De verleiding van de managementwetenschap in de professionalisering van het managementadvieswerk*. In: Management en Organisatie, 54e jaargang, nr. 5/6, blz. 37-61.
- Batelaan, M. (2000): *De management-consultant is dood. Leve de entrepreneurship consultant?*
In: Management en Organisatie, 54e jaargang, nr. 5/6, blz. 166-173.
- Becker, H.S. and B. Greer, E.C. Hughes and A.L. Strauss: *Boys in white*. Chicago:

280 Retorische aspecten van professionaliseren

- University of Chicago Press.
- Berger, P.L., S. Pullberg (1965): *Reification and the sociological critique of consciousness. History and Theory*, 4 (2): 196-211.
- Berger, P.L., T. Luckmann, (1966): *The social construction of reality*. New York: Penguin.
- Bijlsma-Frankema, K. en E. Droogleever Fortuijn (1991): *De fictie van de professionele autonomie van docenten*. Een interne notitie binnen de vakgroep Sociologie, Universiteit van Amsterdam.
- Bindenga, A.J. (1973): *Het vrije beroep van accountant*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Block, P. (2000): *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used*. (second edition). San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer Publishers.
- Bloomfield, B.P. and T. Vurdubakis (2002): *The vision thing: Constructing technology and the future in management advice*. In: T. Clark and R. Fincham (eds): *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell, pp 115-129.
- Bolk, H. (1989): *Organizing, changing, simulating*. Dissertatie. Delft: Eburon.
- Bolweg, J.F. (2000): *Organisatieadvisering in het nieuwe millennium*. In: *Management en Organisatie*, 54^e jaargang, nr. 5/6, blz. 160-165.
- Boonstra, J.J. (2004): *Some reflections and perspectives on organizing, changing and learning*. Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations. Chichester: Wiley. pp 447-457.
- Boonstra, J.J. (2004): *Het einde van de adviseur. Naar een nieuwe dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. *Opleiding en Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp 33-36.
- Bos, R. ten, (2000): *Goeroes en adviseurs. Modieuze volksfilosofen*. In: *Management en Organisatie*, 54^e jaargang, nr. 5/6, blz. 13-36.
- Bos, R. en J. van de Wal, (1997): *De waarde van de adviseur*. *Nijenrode Management Review*, jrg.2, nr. 6, p 7-21.
- Brante, T. (1990): *Professional types as a strategy of analysis*. In: *Professions in theory and history: rethinking the study of the professions*. London: Sage.
- Bunt, P.A.E. van de (1978): *De organisatieadviseur: begeleider of expert?* Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Buono, A.F. (Eds), (2001): *Current trends in management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc.
- Buono, A.F. (Eds), (2002): *Developing knowledge and value in management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc.
- Barrage, M. (1990): *Beyond a sub-set: the professional aspirations of manual workers in France, the United States and Britain*. In: M. Barrage and R. Thorstendahl (eds): *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. London: Sage.
- Barrage, M., Jarausch, K. en Siegrist, H. (1990): *An actor-based framework for the study of the professions*. In: M. Barrage and R. Thorstendahl (eds): *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. London: Sage.
- Burrell, G. en G. Morgan (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Gower.

- Caluwé, L.I.A. de (2001): *Organisatie-adviseurs veranderen*. Inaugurale rede. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Caluwé, L.I.A. de en A. Stoppelenburg (2004): *Kwaliteit van organisatieadvieswerk*. Opleiding & Ontwikkeling 17, nr. 6, pp 21-24.
- Caluwé, L.I.A. de en J.G. Vermaak (1999): *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Caluwé, L.I.A. de en T.H. Que, J.G. Vermaak (2001): *Denken over veranderen van mensen en organisaties. Overeenkomsten tussen veranderaars en therapeuten*. In: Management en Organisatie, 55e jaargang, nr. 6, blz. 56-84.
- Caluwé, L.I.A. de en A. Witteveen, (eds), (2001): *Organisatieadvies: Wat is dat?* Schiedam: Scriptum Management/Samson.
- Carr-Saunders, A.M., Wilson, P.A. (1933): *The professions*. Oxford: The Clarendon Press.
- Charmaz, K. (2000): *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*. In: The handbook of qualitative research. Ed. by N. Denzin and Y. Lincoln. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Chia, R.K.G. (1996): *Organizational analysis as deconstructive practice*. New York: de Gruyter.
- Clark, T. (1995): *Managing consultants: consultancy as the management of impressions*. Buckingham: Open University Press.
- Clark, T. and R. Fincham, (Eds), (2002): *Critical Consulting. New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell.
- Colembiewski, R. (1993): *Handbook of Organizational Consultation*. New York: Marcel Dekker.
- Collins, R. (1979): *The credential society: An historical sociology of education and stratification*. New York: Academic Press.
- Collins, R. (1990): *Changing conceptions in the sociology of the professions*. In: R. Thorstendahl and M. Barrage (eds): *The formation of professions: Knowledge, state and strategy*. London: Sage.
- Cooper, R., G. Burell (1988): *Modernism, postmodernism and organizational analysis* In: Organization Studies 9, 1, pag. 91-112.
- Creswell J.W. (1998): *Qualitative inquiry and research design, choosing among five traditions*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc.
- Cummings, T. & C. Worley (1997): *Organization development and change*. Sixth Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Curnow, B & J. Reuvid (2001): *The international guide to management consultancy*. London: Kogan Page
- Czerniawska, F. (1999): *Management Consultancy in the 21st century*. London: Macmillan Press Ltd.
- Delden, P. van (1991): *Professionals: Kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Veen.
- Denzin, N.K. & Y.S. Lincoln (2000): *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds), Handbook of qualitative

282 Retorische aspecten van professionaliseren

- research (2nd ed): pp. 1-28. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Dijk, N.H.M. van (1989): *Een methodische strategie van organisatie-verandering*. Dissertatie, Delft: Eburon.
- Dijk, N.H.M. van (1998): *On the ICMCI: Where to go from here*. Interne beleidsnotitie ICMCI. Doorn, febr. 1998.
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983): *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological review; 48, pp. 147-160.
- Disco, C. (1990): *Made in Delft. Professional engineering in the Netherlands 1880-1940*. s.l.1990.
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat en A.J.J.A. Maas, (1996): *Kwestie van verschil: conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Doorn, J.A.A. van (1966): *Organisatie en maatschappij*. Sociologische opstellen. Leiden: Stenfert Kroese.
- Driehuis, M. (1997): *De lerende adviseur. Een onderzoek naar intercollegiaal consult in organisatieadviesing*. Proefschrift. Eindhoven: TU Eindhoven.
- Druckman, D. (2000): *Frameworks, techniques, and theory: Contributions of research consulting in social science*. In: American Behavioral Scientist, Vol. 43, No. 10, 1635-1666.
- Dulleman, C.E. van; J.J.M. van der Lans, N. Posthumus (2004): *Heeft de zesde macht een publieke moraal?* Opleiding & Ontwikkeling 17, nr 6, pp 13-16.
- Dunford, R. & T. Clark (2001): *The developing critique of management consulting: The critics, the criticism and the implications*. Symposium presented at the Academy of Management, Washington, DC.
- Eccles, R., and N. Nohria. (1992): *Beyond the Hype*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Ernst, B and A. Kieser (2000): *In search of explanations for the consulting explosion*. In: K. Sahlin-Anderson and L. Engwall (eds), *The expansion of management knowledge: Carriers, ideas and sources*. Stanford: Stanford University Press.
- Etzioni, A. (1969): *The semi-professions and their organization: Teachers, nurses and social workers*. New York: Free Press.
- FEACO (2003): *Survey on the European management consultancy market*. Brussels, Belgium.
- Feltmann, E. (1984): *Adviseren bij organiseren*. Proefschrift. Rotterdam: Kreits.
- Feltmann, E. (1992): *Adviseren na het postmodernisme: naar een buitengewone interventiekunde?*. In: M&O, tijdschrift voor organisatiekunde en beleid, 46e jaargang, jan/febr., blz. 133-160.
- Feltmann, E. (2000): *Poëtica: De vierde dimensie van adviseren*. In: Management en Organisatie, 54^e jaargang, nr. 5/6, blz. 113-129.
- Fincham, R en T.Clark (2002): *Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting*. In: T. Clark and R. Fincham (eds): *Critical Consulting*. Oxford: Black-

- kwell, pp 1-18.
- Freidson, E. (1970): *Profession of medicine: a study of the sociology of applied knowledge*. New York: Harper and Row.
- Freidson, E. (1983): *The theory of the professions: The state of the art*. In: R. Dingwall and P. Lewis (eds): *The sociology of professions*. London: Macmillan
- Freidson, E. (1986): *Professional powers: A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gephart, R.P. (2004): *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*. Editorial column in *Academy of Management Journal*, 47: pp 454-462.
- Glaser, B.G. en A.L. Strauss, (1967): *The discovery of grounded theory*. Chigaco: Aldine.
- Greiner, L. (2001): *Does consulting have a future?* Keynote address, international conference on knowledge and value development in management consulting. Lyon, France.
- Greiner, L. & R. Metzger (1983): *Consulting to management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Groot, A.D. de. (1972): *Methodologie*. 's-Gravenhage: Mouton.
- Guba, E.G. en Y.S. Lincoln (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Sage, London.
- Hacking, I (2001): *The social construction of what?* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Haffmans J.M. en M. van Iersel (2004): *Geëngageerd organisatieadvies*. Opleiding & Ontwikkeling 17, nr 6, pp 28-32.
- Halliday, T.C. (1987): *Beyond monopoly: Lawyers, state crises and professional empowerment*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hansen, Nohria & Thierney (1989): *What is your strategy for managing knowledge*. Harvard Business Review, Vol. 77, March.
- Haselhoff, F. (1998): *Een schok van herkenning*. Congresreader. De veranderende waarde van de adviseur. St. Michielsgestel.
- Hellema, P. en J. Marsman (1997): *De organisatie-adviseur*. Amsterdam: Boom.
- Het Financieele Dagblad (2001): *De consultant wordt bezuinigingspost*. 16 oktober 2001.
- Het Financieele Dagblad (2004): *Adviseurs zoeken beter imago met gratis innovatie-ideeën*. 22 januari 2004.
- Hoekstra, M.H.R. (1982): *Doen en laten. Handelingstheorie van organiseren en veranderen*. Muiderberg: Courtinho.
- Hutschemaekers, G. en L. Neijmeijer, L. (1998), *Beroepen in Beweging, Professionalisering en grenzen van een multidisciplinaire GGZ*, Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum.
- ICMCI (1998), *The New Body of Knowledge*, September.
- Isabella, L. (1990): *Evolving interpretation as a change unfolds: How managers construe key organizational events*. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 7-41.
- Jackson, M.C. (2000): *Systems approaches to management*. Kluwer Academic, New York.
- Jager, H. de. Mok, A.L.(1994): *Grondbeginselen der sociologie. Gezichtspunten en*

284 Retorische aspecten van professionaliseren

- begrippen*. Houten: Bohn Stafleu Van Lochem.
- Jansen, P.G.W. (1996): *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V.
- Janssen, O., H.K.J.M. de Sonnaville, E. van der Vliert (1992): *Professionalisering van het organisatieadviesvak*. In: M&O, tijdschrift voor organisatiekunde en beleid, 46e jaargang, jan/febr., blz. 161-172.
- Jonker, J. (1993): *In termen van beelden: een kwalitatief onderzoek naar het ontstaan van adviesrelaties*. Assen: van Gorcum.
- Karsten, L. (2000): *De Nederlandse organisatieadviesbranche in internationaal perspectief*. In: Management en Organisatie, 54e jaargang, nr. 5/6, blz. 130-159.
- Kennedy Information (2003): *The global consulting marketplace 2003.: Key data, forecasts and trends*. Peterborough, NH, USA.
- Kipping, M. (1999): *American Management Consulting Companies in Western Europe: Products, Reputation and Relationship*. Business History Review, 73, Summer p. 190-220.
- Kipping, M (2002): *Trapped in their wave: The evolution of management consultancies*. In: Critical Consulting, edited by T. Clark & R. Fincham, 2002. Malden, Mass.: Blackwell Publ. Ltd.
- Kipping, M, Engwall, L. (2002): *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. New York: Oxford University Press.
- Kocka, J. (1990): *Bergertum and professions in the nineteenth century: Two alternative approaches*. In: M. Burrage and R. Thorstendahl (eds): *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. London: Sage.
- Krogt, Th.P.W.M. van der (1981): *Professionalisering en collectieve macht: een conceptueel kader*. 's Gravenhage: Vuga-uitgeverij.
- Kubr, M. (1996): *Management Consulting. A guide to the profession* (third edition). Geneva: International Labour Office.
- Kubr, M. (2002): *Management Consulting. A guide to the profession* (fourth edition). Geneva: International Labour Office.
- Kyrö, P. (1995): *The management consulting industry described by using the concept of 'profession'*. Doctoral dissertation, research bulletin 87, Department of Education, University of Helsinki, Helsinki.
- Kyrö, P. and R. Enqvist (1997): *Management consulting as a developer of SME's*. Helsinki: PKT Consulting Forum.
- Laat, W.A.M. de (1983): *Vragen naar de onbekende weg. Een sociaal wetenschappelijk onderzoek naar deskundigheid in het kader van een theorie over organiseren*. Dissertatie. Delft: Eburon.
- Lange, R. de, J.F. van Wijnen (2000): *De Zesde Macht*. In: Vrij Nederland, no.14, 18 april 2000, pp 24-28.
- Lans, J. van der en W. van Kouwen (2001): *De staatsgreep van de zesde macht? De opkomst van externe adviseurs bij de overheid*. Utrecht: Uitgave van het Wetenschappelijk Bureau GroenLinks.

- Larson, M.S. (1977): *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. London: University of California Press.
- Leicht, K.T., Fenell M.L. (2001): *Professional work: a sociological approach ...* Malden, Mas: Blackwell Publishers.
- Leonhardt, D. (2002): *A matter of degree? Not for consultants*. In New York Times.
- Lincoln, Y.S. & E.G. Guba (2000): Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds), *Handbook of qualitative research* (2nd ed): pp. 163-188. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Luijk, H. van (2000): *Beroepsethiek van de organisatieadviseur*. In: *Management en Organisatie*, 54^e jaargang, nr. 5/6, blz. 198-206.
- Maas, A. (1988): *Ongedefinieerde ruimten: sociaal-symbolische configuraties*. Dissertatie. Delft: Eburon.
- Maas, J.G.V. (1999): *Professionaliteit. Management van professie en professionele organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Maas, J.G.V. (2004): *Op weg naar professionalisering. Spiegel voor interim managers*. Assen: Van Gorcum BV.
- Macdonald, K.M. (1995): *The sociology of professions*. London: Sage publications Ltd.
- Maister, D.H. (1997): *True professionalism*, New York: The Free Press.
- Maister, D.H. (1999): *Managing the professional firm*. New York: The Free Press.
- Mentorengroep OOA, (1990): 'Aan de orde komen', *professionalisering binnen de OOA*. Een interne publicatie.
- Mok, A.L. (1973): *Beroepen in actie. Bijdragen tot een beroepensociologie*. Meppel.
- Mok, A.L. (1994) *Beroep en professionalisering*. In: *Arbeid, bedrijf en maatschappij*; 188-198.
- Morgan, G. (1986): *Images of organizations*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Nathans, H. (1996): *Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer.
- Nippa, M and K. Petzold (2002): *Functions and roles of management consulting firms*. In: Buono, A.F. (eds): *Developing knowledge and value in management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc. pp. 209-230.
- Noble, D. (1977): *America by design. Science, technology and the rise of corporate capitalism*. New York
- OOA, begeleidingsbrief bij de BoKS, versie 1, november 2001.
- Parsons, T. (1954): *The professions and social structure*. Essays in Sociological Theory. Pp 34-49. New York: Free Press.
- Perrow, C. (1986): *Organizational analysis; a sociological review*. Belmont: Wadsworth Publications.
- Polyani, M. (1966): *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rubinstein, M en F. Verhaaren (2002): *Adviseren: handel of professie?*. www.managementsite.net.
- Salaman, G. (2002): *Understanding advice: towards a sociology of management consul-*

286 Retorische aspecten van professionaliseren

- tancy*. In: T. Clark and R. Fincham (eds): *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell, pp 247-259.
- Savall, H. and V. Zardet, M. Bonnet, R. Moore (2001): *A system wide, integrated methodology for intervening in organizations: the ISEOR approach*. In: Buono, A.F. (eds), (2001): *Current trends in management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc., pp 105-125.
- Schein, E.H. (1988): *Process Consultation. Volume I: Its role in organization development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E.H. (2002): *Consulting: What should it mean?* In: T. Clark and R. Fincham (eds): *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell, pp 21-27.
- Schön, D.A. (1983): *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sioo, kwartaalbrief 3, oktober 2000.
- Slagmolen, G. (2004): *ICT en het gekluisterde denken. Een methodische strategie voor de waardering van narratieven over ICT*. Dissertatie. Amsterdam: Dutch University Press
- Sonnaville, H.K.J.M. de (2000): *Klare wijn over dure adviseurs*. In: *Algemeen Dagblad*, 2 februari 2000.
- Sonnaville, H.K.J.M. de (2001): *Developments in management consultancy- from stagnation to evaporation or condensation ?*. In: B. Curnow & J. Reuvid (eds.): *The international guide to management consultancy*. London: Kogan Page Ltd., pp. 122-137.
- Sonnaville, H.K.J.M. de (2004): *'Professionaliseren' van 'organisatieadviseurs' is een mythe*. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp 25-27.
- Spencer, S. (2000), *'A New Genre, the consulting marketplace in the Netherlands is changing rapidly, revolutionising the very nature of consultancy work'*, *Management Consultant International*, mei, p.12-14.
- Stichting Maatschappij en Onderneming (2005): *Zekerheden in de toekomst; metamorfose van de accountant*. Den Haag: SMO-2005-1.
- Strauss, A.L. & J. Corbin (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strikwerda, H. (2000): *De onafhankelijkheid van de management consultant*. In: *Management Consultant*, nr. 3.
- Strikwerda, H. (2000): *Management-consultancy in de nieuwe economie*. In: *Management en Organisatie*, 54e jaargang, nr. 5/6, blz. 174-197.
- Strikwerda, H. (2004): *Is er nog behoefte aan professionele organisatieadviseurs?* *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp 9-12.
- Suyver, J.J.H. (2005): *Naar een nieuwe ordening*. In: *Advocatenblad*, 85e jaargang 2005-nr. 2.
- The Economist: *Consultant, heal thyself*, November 2nd 2002. p.61-62.
- Torstendahl, R. (1990): *Essential properties, strategic aims and historical development: Three approaches to theories of professionalism*. In M. Burrage and R. Thorstendahl (eds): *'Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions'*

- London: Sage.
- Twijnstra, A., D. Keuning, L.I.A. de Caluwé (2002): *Organisatie-advieswerk*. Deventer: Kluwer: 3e herziene druk.
- Van Maanen, J. (1998): *Different strokes. Qualitative research in the Administrative Science Quarterly from 1956 to 1996*. In: J. Van Maanen (ed), *Qualitative studies of organizations*. Thousands Oaks, Ca: Sage.
- Vansina, L.S. en S.G.L. Schruijer (2004): *Organisatieadviseurs: Wetenschappelijk denken en professioneel handelen*. In: *Management en Organisatie*, 58e jaargang, nr. 2, blz. 9-26.
- Visscher, K. (2001): *Design methodology in management consulting*. Proefschrift universiteit Twente.
- Visscher, K. en A. Rip (1999): *Organisatieadviseurs en de illusie van agency*. In: *Management en Organisatie*, 53e jaargang, nr.1, blz. 24-35.
- Voogt, A.A. (1990): *Managen in een meervoudige context: naar een methode voor het ontwikkelen en veranderen van sociaal cognitieve configuraties*. Delft: Eburon.
- Wagenaar, R.(2002): Openingsrede Ernst Hijmanslezing. 19 november 2002.
- Walsh, K. (2001): *The role of relational expertise in professional service delivery*. In: Buono, A.F. (Eds), (2001): *Current trends in management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc., pp 23-42.
- Watzlawick, P., J.H. Beaven en D.D. Jackson (1970): *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weggeman, M. (1997): *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M (2000): *De bedrijfskundige dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur*. In: *Management en Organisatie*, 54e jaargang, nr. 5/6, blz. 86-112.
- Weggeman, M. (2003): *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*. Schiedam: Scriptum.
- Weick, K.E. (1979): *The social psychology of organizing*, 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1979a): *Cognitive processes in organizations*. In: *Research in Organizational Behaviour*, ed. B.M. Staw, 41-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Weick, K.E. (2001): *Making sense of the organization*. Malden (MA): Blackwell Business.
- Weidner, C.K. and E.E. Kass (2002): *Toward a theory of management consulting: A proposed model and its implications*. In: Buono, A.F. (Eds): *Developing knowledge and value in management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc. pp. 169-207.
- Werr, A. (1999): *The language of change: The role of methods in the work of management consultants*. Doctoral thesis, Stockholm School of Economics.
- Werr, A. and H. Linnarsson (2002): *Management consulting for cliënt learning?: Cliënts perceptions of learning in management consulting*. In: Buono, A.F. (Eds): *Developing*

288 Retorische aspecten van professionaliseren

- knowledge and value in management consulting*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc. pp. 3-32.
- Whitley, R. (1988): *The management sciences and managerial skills*. In: *Organization Studies*, 9/1, pp. 47-68.
- Wierdsma, A.F.M. (1999): *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Wijnen, J.F. van (2004): *Elk jaar vele pallets vol dossiers*. Gesprek met Theo Camps. In: *Het Financieele Dagblad*, 11 oktober 2004.
- Wijnen, J.F. van (2005): *Adviseurs dromen weer van groei*. In: *Het Financieele Dagblad*, 29 april 2005.
- Wilenski, H. (1964): 'The Professionalization of Everyone?'. *American Journal of Sociology*, 70, p.137-158.
- Wood, P. (2002): *The rise of consultancy and the prospect for regions*. In: T. Clark and R. Fincham (eds): *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell, pp 50-73.
- Woodward, S and A. Williams (2001): *Higher education opportunities in management consulting*. In: B. Curnow & J. Reuvid (eds.): *The international guide to management consultancy*. London: Kogan Page Ltd., pp. 99-113.
- Wooldridge, A. (1997, March 22): *Management consultancy: The advice business*. *The Economist*, Supplement, pp 1-22.
- Wrightsmann, L.S. (1972): *Social psychology in the seventies*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Yin, R.K. (1989): *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Zee, H.J.M. van der en J.B.J. Riemersma (2004): *De organisatieadviseur: bolleboos of zorgenkind?* *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp 3-4.
- Zijderveld, A.C. (2000): *The institutional imperative. The interface of institutions and networks*. Amsterdam: University Press.

Samenvatting

Retorische aspecten van professionaliseren

Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs

Organisatieadviseurs in veel landen praten al meer dan een halve eeuw over professionaliseren en er zijn allerlei pogingen ontwikkeld om van de organisatieadviseurs een meer éénduidige beroepsgroep te maken. Echter al deze inspanningen hebben niet geleid tot resultaten. Van professionaliseren of beroepsvorming van organisatieadviseurs is niet alleen binnen Nederland weinig of geen sprake, ook binnen vele andere, geïndustrialiseerde landen is dit verschijnsel waar te nemen. Zolang ik werkzaam ben als adviseur heb ik gezien dat professionaliseringsdiscussies tussen adviseurs, zowel binnen bureaus als ook binnen de beroepsverenigingen zich blijven herhalen.

Discussies over thema's als de definitie en de identiteit van de organisatieadviseur, de kern van het vak, Body of knowledge and skills (Boks), gedragscode, opleidingen, waarborging van kwaliteit en dergelijke vat ik in deze studie samen onder de noemer 'het professionaliseringsdebat'. Dergelijke discussies voeren beroepsgroepen om de karakteristieken van hun beroep in kaart te brengen. Zij maken onderdeel uit van wat in de literatuur aangeduid wordt als een proces van beroepsvorming (Larson, 1977; Abbott, 1988; Burrage cs, 1990; Macdonald, 1995; Leicht & Fenell, 2001). Het idee hierbij is dat praktiserende, dikwijls prominente beroepsbeoefenaren in overleg met 'collegae' ernaar streven een zekere mate van consensus te krijgen over de vraag wat de grenzen zijn van hun werk, over een Body of knowledge and skills, over een gedragscode en over de vraag wie wel en wie niet gerekend kan worden tot de beroepsgroep. Bovendien gaat het bij professionaliseren erom (beroeps)kennis te valideren om daarmee de dominante kennisbasis van het beroep te toetsen, verder te ontwikkelen en te kunnen controleren. Vele van deze inspanningen leiden van tijd tot tijd tot algemeen geldende, breed geaccepteerde conclusies. Deze vinden hun neerslag in bijvoorbeeld leerboeken, in een formele Body of knowledge and skills, in gedragscodes, tuchtrecht en criteria voor zin en onzin in de beroepsuitoefening. Reflecteren over het eigen handelen en objectiverende evaluaties zijn belangrijke instrumenten

290 Retorische aspecten van professionaliseren

om een proces van professionaliseren te bevorderen. Hierdoor krijgt een beroepsgroep intern een steeds sterkere binding en kan zij naar buiten toe een exclusieve claim leggen op bepaalde werkterreinen en vraagstukken. Dit alles leidt tot een vergroting van de maatschappelijke legitimatie van een beroepsgroep (Abbott, 1988).

EEN EERSTE VRAAGSTELLING

In dit boek kan de lezer mijn eigen denkproces over professionaliseren van organisatieadviseurs meemaken. Ik verbaasde mij aanvankelijk over de constatering dat het organisatieadvieswerk maar geen echte, volwassen, algemeen erkende professie wilde worden. Door middel van deze studie wilde ik een bijdrage leveren aan het professionaliseringsproces van de organisatieadviseurs. Ik wilde graag de dreiging van een zich steeds herhalend en bijna vastlopend professionaliseringsdebat doen afnemen en ik had de ambitie het beroep organisatieadviseur meer transparantie en imago te geven door het doen van onderzoek. Ik wilde graag antwoord hebben op vragen als:

- Wat zijn kenmerken van professionaliteit en via welke fasen ontwikkelen beroepsgroepen zich richting professie?
- Wat is organisatieadvieswerk wel en wat niet?
- Wat moet een organisatieadviseur kennen en kunnen om zich 'professional' te noemen?
- Hoe wordt iemand een 'professionele' organisatieadviseur?
- Wat moet de rol worden van de bureaus en de beroepsverenigingen om 'het vak' verder te professionaliseren?

Om te komen tot een scherpere probleemstelling leek het mij nuttig om eerst inzicht te krijgen hoe het proces van beroepsvorming of professionalisering bij organisatieadviseurs zich had ontwikkeld. Ik had de verwachting dat ik uit de literatuur een grootste gemene deler zou kunnen vinden wat een 'organisatieadviseur' is en wat iemand zou moeten kennen en kunnen om zich 'professioneel' te mogen noemen. Daarnaast heb ik ook een literatuurstudie gedaan naar 'professies en professionaliseren'.

VERSLAG VAN DE LITERATUURSTUDIES

In de professionaliseringsdiscussies van organisatieadviseurs komt o.a. het vraagstuk van definiëring prominent naar voren en daarmee ook het vraagstuk van de afbakening. Ik heb geconstateerd dat er geen overeenstemming meer is wat de contouren van 'de organisatieadviseur' en 'het organisatieadvieswerk' zijn. De vraag lijkt gewettigd of 'de organisatieadviseur' als 'organisatiekundige en intellectuele sparringpartner voor het management en de organisatie' wel bestaat. Het lijkt waarschijnlijker dat in de loop van de tijd het woord 'organisatieadviseur' is gaan verwijzen naar allerlei uiteenlopende vormen en soorten van dienstverlening, omdat de (organisatie)adviesmarkt veelkleuriger is geworden en daardoor dus veel complexer om te bestuderen.

‘Organisatieadvieswerk’ en ‘de organisatieadviseur’ zijn hoogstens nog ideaaltypische containerbegrippen en het is zelfs de vraag of er gesproken kan worden over een beroepsgroep, wanneer blijkt dat de contouren ervan niet bepaald kunnen worden.

Mijn eerste probleem dat zich voordeed was dan ook dat onderzoek doen naar ‘de organisatieadviseurs’ problematisch is, omdat ik, gezien mijn vraagstelling, geen standpunt kon innemen met betrekking tot wat ik daar onder versta. In dit proefschrift kom ik dan ook niet in de verleiding om met de zoveelste definitie te komen¹³. Immers, wanneer ik een definitie geef van het begrip ‘organisatieadviseur’ word ik onderdeel van het rondzingende professionaliseringsdebat, terwijl ik dit debat nu juist wil onderzoeken. Ik word als het ware gedwongen om als onderzoeker een positie in te gaan nemen als buitenstaander.

Vervolgens heb ik moeten vaststellen dat professionaliseringsdiscussies zich bewegen tussen twee uitersten en dat deze zich laten zien als een paradox. Hoe meer, bijvoorbeeld, het beleid van de beroepsvereniging stuurt op een definiëring en regulering van het vak middels het vast stellen van een Body of knowledge, een stringenter ledenbeleid en heldere profilering naar buiten, hoe meer er een divergerende beweging ontstaat. Enerzijds heb ik in de discussies een grote mate van heterogeniteit waargenomen. Deze heterogeniteit lijkt zelfs toe te nemen en discussies leiden in ieder geval niet tot conclusies en consensus. Anderzijds blijf ik nadrukkelijk pogingen zien om van die heterogeniteit een identificeerbaar geheel te maken. Men blijft praten over ‘het vak’ en over ‘het beroep’, terwijl het de vraag is wat er onder ‘het vak’ moet worden verstaan en of er überhaupt nog wel van een beroepsgroep kan worden gesproken. Dergelijke professionaliseringsdiscussies worden gevoerd vanuit een op ‘closure’ gerichte denk- en onderzoeksstrategie en deze strategie loopt vast. Een onderzoek onder organisatieadviseurs die gezien kunnen worden als representatief voor de beroepsgroep en vervolgens inventariseren wat onder ‘professioneel’, ‘professie’ en ‘organisatieadvieswerk’ moet worden verstaan is gezien mijn vraagstelling, daarom niet goed mogelijk. Ik kan geen homogeniserende theorieën en methoden gebruiken om ambigue begrippen te onderzoeken.

Ook heb ik geconstateerd dat de professionaliseringsdiscussies sterk lijken op een voortdurende strijd om dé waarheid te ontdekken en om daarmee te komen tot een homogene beroepsgroep. Het beroepsvormingsproces wordt nogal eens gekenmerkt door een ontische, reïficerende denkstrategie. Het begrip ‘organisatieadviseur’, maar ook het begrip ‘professie’ wordt dikwijls voorgesteld alsof het om een concrete struc-

13. Dit verklaart waarom ik ‘organisatieadviseur’ van tijd tot tijd tussen aanhalingstekens zet. De taal gaat mij nu hinderen. Enerzijds spreek ik in dit boek over organisatieadviseurs, terwijl ik nadrukkelijk aangeef dat ik er geen definitie van kan geven en ik er dus ook niet over kan spreken in termen van een beroepsgroep.

292 Retorische aspecten van professionaliseren

tuur cq een definieerbare groep gaat met daarbinnen concrete processen en activiteiten. Niet alleen het pilotonderzoek, maar ook de literatuur over organisatieadviseurs zijn te herleiden tot vertogen die betrekking hebben op het wezen van organisatieadvies, met als doel wie wél en wie niet tot de beroepsgroep behoren. Guba en Lincoln formuleren het als volgt: "ontological questions refer to what kind of being is the human being and what is the nature of reality" (Guba en Lincoln, 1994).

Dit positivistische denken laat zich in professionaliseringsdiscussies ondermeer zien doordat begrippen als 'organisatieadviseur' en 'professie' dikwijls gebruikt of geïnterpreteerd worden alsof zij een entiteit zijn. Men spreekt in dit verband over het 'reïficeren' van begrippen. De 'professie' of 'het vak' en 'de organisatieadviseur' worden zodanig geïnterpreteerd dat deze begrippen een gegeven vormen, "... dat eeuwigheidswaarde lijkt te bezitten en die in de tijd onveranderbaar zijn, die samenhang vertonen en die mensen kan dwingen tot bepaalde handelingen" (Van Dijk, 1989). Uitspraken als 'organisatieadviseurs vormen de zesde macht' en 'het vak vraagt om certificering' en 'de professie is nog jong' zijn daarvan illustraties.

Tot slot is mijn bevinding dat auteurs, en zeker die schrijvers die zelf in een adviespraktijk werkzaam zijn, hun denkbeelden, opvattingen en modellen presenteren zonder dat daar empirisch onderzoek aan ten grondslag ligt. Het zijn persoonlijke overtuigingen die gebaseerd zijn op het generaliseren van eigen ervaringen in eigen omgeving. Het lijkt wel alsof interactie met anderen niet wordt opgezocht. Auteurs gaan niet of nauwelijks in op eerdere publicaties van collega's. Een pilotonderzoek, dat ik heb gedaan, bevestigt deze vermoedens en in de gesprekken ben ik eerder monologen tegengekomen dan dat ik een reflecterende en onderzoekende gesprekspartner ontmoette. Er wordt veel gepraat, maar van een debat, dat leidt tot resultaten, is binnen de wereld van de organisatieadviseurs geen sprake.

Het begint er steeds meer op te lijken dat deelnemers aan de professionaliseringsdiscussies een optelsom zijn van met zichzelf communicerende individuen en voor zover er al enige convergentie en consensus bestaat, is deze vooral retorisch van aard. Slechts zelden heb ik in mijn zoektocht naar het professionaliseringsproces van organisatieadviseurs een pleidooi gehoord voor meer evaluerend en validerend onderzoek.

Ook Eccles en Nohria (1992) komen in 'Beyond the Hype' tot een vergelijkbare conclusie, wanneer zij zeggen dat vele begrippen in de managementliteratuur onvolgende de feitelijke situatie weergeven. Datgene wat er gezegd en geschreven wordt over organisatieadviseurs is, in navolging van Eccles en Nohria, te beschouwen als retoriek en voorzover er sprake is van kennisclaims worden deze niet gerechtvaardigd door empirisch onderzoek. Het lijkt erop dat vele auteurs met hun artikelen eerder impliciet of expliciet pogen hun eigen maatschappelijke positie te versterken dan dat zij een bijdrage leveren aan een professionaliseringsproces.

De bestudering van de professiesociologie laat zien dat er ook niet gesproken kan worden over één begrip 'professie' en Burrage (1990) noemt het een 'troublesome concept'. Daarnaast is mij gebleken dat er geen éénsluitende professionaliseringstheorie over het verloop van een beroepsgroep beschikbaar is en dat richting zou kunnen geven aan een heterogene beroepsgroep om zich te professionaliseren.

Op basis van de theorieën over 'professionaliseren' heb ik geconcludeerd dat er drie elementen te onderkennen zijn die een proces van professionaliseren kenmerken. Een professionaliseringsproces is een *convergerend* proces, waarbij mensen die menen hetzelfde beroep uit te oefenen trachten met elkaar steeds verder en nauwer te omschrijven wat hun vak wel is en niet is. Het gaat daarbij, en dat is het tweede element, om *consensus* te bereiken over vooral een Body of knowledge and skills. Om uiteindelijk een al dan niet formele legitimering van het beroep of de professie in de maatschappij te verkrijgen dient deze Body of knowledge voortdurend *geëvalueerd* en *gevalideerd* te worden. Het expliciteren van vooronderstellingen en het reflecteren over het eigen handelen zijn hiervoor belangrijke instrumenten. Dit is het derde kenmerk van beroepsvorming.

VOORLOPIGE CONCLUSIE

Noch de literatuur, noch de gesprekken uit het pilotonderzoek reflecteren een professionaliseringsproces waarbinnen bovenstaande elementen te herkennen zijn. Als de discussies en publicaties van (schrijvende) adviseurs over 'professionaliseren van organisatieadviseurs' geen bijdragen blijken te zijn aan een proces van beroepsvorming, dan doet de vraag zich voor wat dan wel de functie ervan is. Mijn vermoeden is dat via retorische vertogen schrijvende en discussiërende adviseurs ons willen blijven overtuigen van het bestaan van *convergentie* en *consensus* binnen de wereld van organisatieadviseurs, terwijl de praktijk zo anders is. In die retorieken worden persoonlijke aannames en vooronderstellingen nauwelijks geëxpliciteerd en verwijzingen naar processen van *evaluatie* en *validatie* ontbreken dikwijls.

Gezien deze conclusie ligt het voor de hand om een andere benadering te kiezen wanneer ik het proces van beroepsvorming onder organisatieadviseurs wil verkennen en begrijpen. De diversiteit aan opvattingen en de ambiguïteit van wat onder 'professionaliseren van organisatieadviseurs' moet worden beschouwd neem ik serieus en ik zal niet zozeer trachten daar overeenkomsten uit te destilleren.

EEN ANDERE ONDERZOEKSSTRATEGIE

Op basis van eigen ervaringen en na een literatuurstudie en een pilotonderzoek heb ik dus moeten constateren dat het proces van beroepsvorming van organisatieadviseurs niet overeenkomt met de kenmerken van wat in de literatuur een professionaliseringsproces wordt genoemd. Om te kunnen begrijpen wat er aan de hand is heb ik

294 Retorische aspecten van professionaliseren

opvattingen en uitspraken van adviseurs binnen professionaliseringsdiscussies opgevat als retorische constructies en ben ik terecht gekomen in een sociaal constructivistische wijze van kijken.

Vanuit dit perspectief ben ik een vervolgonderzoek gaan doen en hierbij ben ik van de veronderstelling uitgegaan dat er niet sprake is van één professionele werkelijkheid, maar dat adviseurs binnen verschillende sociale contexten (bijv. binnen adviesbureaus) verschillende professionele werkelijkheden construeren.

In dit vervolgonderzoek is dus niet meer het uitgangspunt dat 'professionaliseren' en 'organisatieadviseur' werkelijkheden representeren die éénduidig en onderzoekbaar zijn. Ik ben op zoek gegaan naar antwoorden hoe adviseurs hun professionele werkelijkheden scheppen. Ik heb vervolgens, gebruikmakend van het gedachtegoed van de Amerikaanse theoreticus Weick, een sociaal constructivistische grondslag voor mijn onderzoek ontwikkeld.

Weick heeft een theorie over de wijze waarop mensen 'organisatie' aanbrengen in een onvoorspelbare wereld die bestaat uit ruwe, betekenisloze data. Zijn opvattingen zijn te beschouwen als een toepassing van sociaal constructivistische uitgangspunten in het domein van de organisatietheorie. Weick zelf spreekt over zijn theoretisch perspectief als een "theory about theorizing" (Weick, 1979).

Het is een theorie die mensen opvat als producenten van theorieën ('theorizers') die daarmee orde scheppen in een wereld, die bestaat uit een stroom van dubbelzinnige informatie. Weick's theorie maakt het mogelijk te onderzoeken hoe mensen werkelijkheden produceren en in stand houden. Ik zal verschillende 'professionele werkelijkheden' gaan opzoeken om daardoor beter te begrijpen hoe deze werkelijkheden zijn geconstrueerd en welke functie een bepaalde constructie vervult in het leven van organisatieadviseurs.

Er is hiermee sprake van een aanzienlijke verschuiving in mijn onderzoeksstrategie. Ik beschouw 'professionalisering', 'vak' en zelfs 'organisatieadviseur' niet als gegevens, maar als resultaat van processen van organiseren en collectieve 'sensemaking'.

Mijn nieuwe, aangescherpte onderzoeksvragen luiden nu als volgt:

- *Op welke wijze construeren organisatieadviseurs binnen verschillende adviesbureaus een professionele werkelijkheid?*
- *Wat zijn de vermoedelijke sociale functies daarvan?*
- *In hoeverre kunnen processen van 'sensemaking' een verklaring zijn voor het verloop van het proces van beroepsvorming bij organisatieadviseurs?*

OPZET VAN HET ONDERZOEK

In dit vervolgonderzoek heb ik adviseurs vanuit uiteenlopende contexten verhalen

laten vertellen en 'professionaliseren' is daarbij als 'trigger' voor het uitlokken van die verhalen gebruikt.

Ik heb gesprekken gevoerd met adviseurs uit verschillende ROA-adviesbureaus en mijn gesprekspartners hebben zich vrijelijk uitgesproken over al hetgeen zij met 'professionaliseren' en met hun werk verbinden. Het verhaal dat een adviseur (in het boek een *actor* genoemd) vertelt heb ik beschouwd als een 'professionele werkelijkheid', of, volgens Weick, een geënacteerde omgeving. Het is een verslag van de 'professionele wereld' zoals de actor hem ziet en die wereld is een resultante van organiseren- en sensemakingsprocessen, zou Weick zeggen.

Weick's theorie biedt interessante handvatten om die verhalen te analyseren:

- a) Verhalen bevatten aanwijzingen met betrekking tot de distincties die actoren in informatie aanbrengen. Vergelijk een adviseur die een onderscheid maakt tussen 'professie' en 'commercie'. Het aanbrengen van distincties leidt tot het ontstaan van 'variabelen' waartussen actoren causale verbanden kunnen aanbrengen.
- b) 'Variabelen' en hun onderlinge causale verbanden vormen causale kaarten. Volgens Weick kan daaruit worden opgemaakt of omgevingen stabiel of juist instabiel zijn ('deviation amplifying' of 'counteracting').
- c) Actoren hanteren assemblageregels bij de inrichting van organiserenprocessen. Assemblageregels bevatten recepten voor het verwijderen van dubbelzinnigheid. Het kunnen regels zijn die betrekking hebben op de wijze waarop informatie geïnterpreteerd moet worden, maar ze kunnen ook aangeven wie daartoe moeten worden ingeschakeld, welke dubbele interacties moeten worden geactiveerd. Assemblageregels bepalen ook of bepaalde interpretaties buiten werking kunnen worden gesteld ('discrediting').

De specifieke vragen die aan het onderzoeksmateriaal zijn gesteld en die het mogelijk maakten om mijn algemene onderzoeksvragen te beantwoorden zijn de volgende geweest.

- Welke distincties brengen actoren aan? Welke 'variabelen' gebruiken ze om zich een werkelijkheid te scheppen? Welke verbanden brengen ze daartussen aan/
- Houden aangebrachte ordeningen zichzelf in stand of zijn ze eerder instabiel?
- Welke assemblageregels hanteren actoren? Maken deze 'discrediting' van eerder gebruikte interpretatieschema's mogelijk of leiden ze juist tot een versterking ervan?

De analyse van de gesprekken heeft in fasen plaats gevonden. Een eerste analyse heeft met behulp van een tweede onderzoeker ('informed secondary reader') globale inzichten opgeleverd en die inzichten zijn in een voortdurende wisselwerking met de teksten, maar met behulp van de inzichten van Weick, steeds verder aangepast en verfijnd. Dit voortdurend vergelijken heeft vooral een toetsende, maar ook een theorie

296 Retorische aspecten van professionaliseren

ontwikkellende functie ('grounded theory') gehad. Met behulp van een derde onderzoeker ('member check') is een belangrijk deel van het onderzoeksmateriaal nogmaals geanalyseerd aan de hand van een meer uitgewerkt interpretatiekader. Het toetsen en vergelijken heeft geduurd totdat er geen nieuwe inzichten meer werden verkregen.

VIER ILLUSTRATIES VAN PRODUCTIE VAN PROFESSIONELE WERKELIJKHEDEN

Uit het totale materiaal van 24 gesprekken heb ik in het boek die vier verslagen gekozen en besproken, die onderling de grootste verschillen vertoonden. De overige verslagen heb ik gebruikt om vast te stellen dat daarin niet wezenlijk andere causale relaties werden gelegd en om de variëteit aan illustraties van de werking van generieke constructieregels te vergroten. Deze werkwijze stelde me in staat om het geheel van het proces van reconstrueren, destilleren en interpreteren aan de lezer te tonen.

In het eerste gesprek zien we een actor die overtuigend en zelfverzekerd spreekt over advieswerk en daarbij gebruik maakt van veel Engelstalige woorden. Hij ziet advieswerk als het verlenen van diensten, die zo voorspelbaar mogelijk moeten worden uitgevoerd. Dit schept vertrouwen bij een klant, als gevolg waarvan de continuïteit van het bureau kan worden gewaarborgd. Professionele adviseurs zijn hier experts, die op grond van hun kennis, ervaring en de beschikbare methoden die binnen het bureau zijn ontwikkeld, de juiste oplossing kunnen bieden voor problemen.

In het tweede gesprek wordt professionaliteit vooral in verband gebracht met het ontwikkelen van de eigen persoonlijkheid. Professionele organisatieadviseurs worden tegenover 'modellenbouwers' geplaatst. Hoewel deze laatste groep wel het meeste geld binnen brengt, brengen zij in tegenstelling tot de professionele adviseurs niets bij klanten teweeg, dan alleen 'pleasen'. In het derde gesprek wordt de beroepsgroep van organisatieadviseurs veelvuldig vergeleken met die van de accountants. Het gevolg daarvan is dat hier een professionele werkelijkheid verschijnt waarbij woorden als 'opleiding', 'standaarden', 'methoden', 'Boks', 'certificeren' en 'business' regelmatig vallen. Deze professionaliseringsinstrumenten worden hier ingezet om interne doelen te realiseren, zoals het behalen van efficiency en het beschermen van het eigen imago. Impliciet gaat men van de veronderstelling uit dat een klant ook baat heeft bij deze instrumenten. Professionele discussies blijken binnen deze context uiteindelijk opgelost te worden door de hiërarchie want daar bevindt zich de meeste ervaring en daar is men verantwoordelijk voor het succes van een adviesopdracht.

De actor in het vierde gesprek maakt een onderscheid tussen 'organisatieadviseurs' en 'management consultants', waarbij de eerste groep maatwerk levert en werkt volgens de principes van een 'professie'. De actor wil enerzijds laten zien goed op de hoogte te zijn van de opvattingen binnen de professionele wereld en tegelijkertijd oog te hebben voor de dagelijkse praktijk. In dit account wordt tevens duidelijk gemaakt dat een adviesbureau wel moet werken met jonge onervaren adviseurs

en wel moet sturen op 'leverage', willen professionele organisatieadviseurs zich kunnen ontwikkelen.

CONCLUSIES NAAR AANLEIDING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN

In termen van organiseren en collectieve sensemaking valt op dat actoren nauwelijks verwijzen naar die situaties en omstandigheden waarvoor hun ordeningsschema's geen antwoord beschikbaar hebben. Dit is consistent met de bevinding dat 'discrediting' van causale kaarten in eigen kring een beperkte rol krijgt toebedeeld en dat van 'discrediting' door het assembleren van processen buiten de eigen kring niet wordt gerept.

De causale relaties die actoren aanbrachten in hun ervaring waren overwegend positief van aard. Dat wil zeggen, een toename in één variabele wordt gevolgd door een toename in een tweede. Dergelijke systemen worden door Weick 'deviation-amplifying' genoemd en zij kennen geen correctiemechanismen. Het ontbreken van 'discrediting' buiten de eigen kring en de afwezigheid van correctiemechanismen doen vermoeden dat 'advieswerk', 'vak', en 'professie' voor adviseurs overwegend een 'lokale' aangelegenheid is. De interactie tussen adviseurs, binnen éénzelfde context werkzaam, en hun klantomgevingen bepaalt de professionele werkelijkheid waarin zij zich bevinden. Tussen adviseurs, afkomstig uit verschillende omgevingen, bestaan grote verschillen met betrekking tot de mate waarin hun respectievelijke professionele werkelijkheden zijn gecodificeerd en met betrekking tot de wijze waarop die codificering wordt gehandhaafd. In alle gevallen echter blijven code en de handhaving ervan lokaal gedefinieerd.

Actoren houden hun professionele werkelijkheden op uiteenlopende wijze in stand: de verhalen verschillen sterk naar hun inhoud. Indien we echter de onderliggende generieke constructieregels bezien vallen overeenkomsten op. De lokale professionele werkelijkheid wordt als homogeen voorgesteld ('homogeniseren'), men onderscheidt zich door zich tegenover anderen af te zetten ('polariseren'), men dekt verschillen toe om het bureau 'beheersbaar' te houden ('containeriseren'), men distantieert zich van het strijdgewoel om te kunnen blijven 'managen' ('distantiëren') of, tenslotte, men vat advieswerk op als een gevolg van de werking van persoonsgebonden kwaliteiten die zich aan elke vorm van toetsing onttrekken ('subjectiveren').

Zetten we nu de bevindingen van onderhavig onderzoek af tegen de criteria voor professionaliseren (een *convergerend* proces, het scheppen van *consensus* en een voortdurende *evaluatie* en *validatie*), dan kan het volgende worden geconcludeerd. De causale kaarten en de gehanteerde assemblageregels laten zien dat van gestructureerde interacties tussen adviseurs op het niveau van hun praktijken nauwelijks sprake is. Zou men dit, conform Weick, als voorwaarde zien voor het optreden van convergentie, dan zal van dat laatste geen sprake zijn.

298 Retorische aspecten van professionaliseren

De heterogeniteit aan gevonden professionele werelden varieert van adviseur, onafhankelijk, methodiek en protocolgericht tot volledig gebaseerd op de persoonlijke kwalificaties van de adviseur. Het is niet goed denkbaar dat een algemeen aanvaarde Body of knowledge and skills hier een voedingsbodem kan vinden. Tenslotte wijzen de bevindingen erop dat validering van praktijken vooral een zaak is van het werkverband waarin adviseurs werkzaam zijn. Het is niet aannemelijk dat dit bijdraagt aan de totstandkoming van een meer algemeen aanvaarde kennisbasis.

De slotconclusie van het onderzoek moet luiden dat de wijze waarop adviseurs in dit onderzoek hun professionele werkelijkheden scheppen niet zal bijdragen aan een proces van beroepsvorming zoals bedoeld door Abbott en anderen. Het onderzochte proces van collectieve sensemaking bevat daarvoor geen aanwijzingen. Wil dit zeggen dat bij adviseurs geen sprake is van beroepsvorming? Ja, maar in een andere zin. Men ontwikkelt zijn vak in de lokale context in interacties met collega's en klanten.

TOEKOMST: ORGANISATIEADVIES ALS APPLIED SOCIAL SCIENCE

Na het voorgaande zal het de lezer niet verbazen dat ik de discussies over de beroepsvorming van organisatieadviseurs als een achterhoedegevecht ben gaan beschouwen. Ik ben ervan overtuigd geraakt dat de branche om defensieve redenen geen brede consensus wil.

Daarom heb ik mij op het standpunt gesteld dat organisatieadvieswerk beter niet te beschouwen is als een beroep of professie, dat uitsluitend door 'organisatieadviseurs' wordt uitgeoefend, maar als een scala van activiteiten dat door deskundigen in een reeks van functies kan worden uitgevoerd: door organisatiekundigen – zo men wil 'veranderkundigen' – maar ook door managers, accountants, ICT-consultants of advocaten.

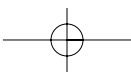
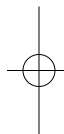
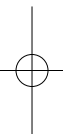
Professie of niet, mijns inziens kan men het organisatieadvieswerk slechts op 'professionele' wijze uitvoeren als men het ziet als *applied social science*. Een ontwikkeling in die richting vereist om te beginnen een besef van de huidige wetenschappelijke beperktheid van 'het vak'. Adviseurs, vanuit welke discipline zij ook stammen, moeten zich bewust zijn dat de meeste kennis die ten grondslag ligt aan het adviseren en veranderen van organisaties en mensen geen gefinaliseerde kennis is, en dat juist daarom van hen minimaal enige reflexiviteit en explicitering mag worden gevraagd over respectievelijk hun denken, hun handelen en hun vooronderstellingen. Zij doen er goed aan zich daarbij te realiseren dat zij die beperkte kennis inzetten ten behoeve van sociale systemen (organisaties) vol menselijke interacties en tegenstrijdige werkelijkheden – contexten dus die geen baat hebben bij gehomogeniseerde oplossingen en geforceerde 'consensus', maar bij begrip voor variëteit en verstandige omgang met 'dissensus'.

Wil organisatieadvieswerk kunnen uitgroeien tot *applied social science*, is bovenal veel méér interactie nodig met de ontwikkelaars van sociaal-wetenschappelijke kennis. Universitaire onderzoekers zullen moeten bestuderen wat de *practitioners* van de organisatie-, verander- en interventiekunde in de dagelijkse werkelijkheid doen. Omgekeerd moeten de beoefenaren van genoemde 'kundes' veel meer vanuit een wetenschappelijke, methodologische basis gaan werken. Adviseurs moeten de spanning tussen theorie en praktijk niet langer vermijden maar die juist opzoeken, en het wagen de Body of knowledge and skills die zij binnen de eigen, gesloten groepen hebben ontwikkeld, bloot te stellen aan processen van brede – ook externe – evaluatie, reflectie en validatie, om zo hun kennis en methodologie te demystificeren en een daadwerkelijke "evidence based consulting" (Weggeman, 2003) te ontwikkelen.

In een intensievere wisselwerking tussen wetenschap en adviespraktijk zullen ook gemeenschappelijke onderzoeks- en opleidingsprogramma's kunnen ontstaan, gemeenschappelijke publicaties en gezamenlijke congressen, en zullen de Boks van adviseurs en bedrijfswetenschappers veel meer naar elkaar groeien dan nu het geval is.

Deze studie zal ook vragen oproepen, die op grond van dit onderzoek niet direct beantwoord kunnen worden. Een ervan is de volgende. Over het algemeen heb ik waardering voor wat Ooa, ROA, de opleidingsinstituten, de adviesbureaus en individuele adviseurs tot nu toe hebben gedaan om de beroepsvorming te bevorderen. De beroepsverenigingen hebben met elkaar een gedragscode ontwikkeld om een bredere maatschappelijke verankering te waarborgen en ondernemen bij voortdurende pogingen om te komen tot een verdere aanscherping van de Boks. Een minderheid onder diegenen, die zich organisatieadviseur noemen, heeft zich gedurende vele jaren ingespannen om van organisatieadvieswerk een beroep te maken. Tegelijkertijd echter laat dit onderzoek zien dat adviseurs in hun beroepspraktijk hun professionele opvattingen ontleen aan en de toetsing ervan beperken tot hun eigen praktijk. Dit onderzoek geeft geen verklaring voor dit schrille contrast. Ik kan slechts vermoeden dat hier verschillende individuele motieven aan ten grondslag liggen. Enerzijds roept misschien juist de zwakke identiteit van het beroep het verlangen op om collega's te ontmoeten. Binnen deze ontmoetingen kan men de erkenning vinden, die mogelijk in de voorbijgaande contacten met anderen, zoals bijvoorbeeld met opdrachtgevers en met wetenschappers, niet verkregen wordt. Ook kan een rol spelen dat adviseurs denken een zeker aanzien te verkrijgen onder collega's wanneer zij actief zijn binnen de beroeps- of branchevereniging.

Met dit onderzoek wil ik niet beweren dat dit alles zonde van de moeite is, maar dat een paradigmaverandering nodig is. Het bijzondere van deze studie is naar mijn mening vooral dat zij – gebaseerd op empirisch onderzoek – een bijdrage heeft willen leveren om een oud vraagstuk op een nieuwe manier te benaderen. Juist daardoor blijkt het mogelijk tot verklaringen te komen voor de stagnatie in de beroepsvorming in deze branche en komen nieuwe richtingen en perspectieven in beeld.



Summary

The rhetorics of professionalization

How management consultants construct professional realities

Management consultants in many countries have been talking about professionalization for more than half a century now, and all kinds of attempts have been made to turn management consultancy into a more coherent profession. None of these efforts have borne fruit, however. Not only in the Netherlands is it true that little or no evidence of professionalization of management consultants can be found; the same phenomenon may be observed in many other industrialized countries. As long as I have been working as a consultant, I have seen consultants, both in consultancy firms and within the framework of the professional organizations, going through the same discussions about professionalization again and again.

In the present study, I group all discussions about themes like the definition and identity of the management consultant, the core of the profession, the Body of knowledge and skills, the code of conduct, training, quality assurances, certification and the like under the common heading 'the professionalization debate'. Professional groups take part in this debate to map the characteristics of their profession. It forms part of what is known in the literature as the professionalization process (Larson, 1977; Abbott, 1988; Burrage et al., 1990; Macdonald, 1995; Leicht & Fenell, 2001). The idea here is that practising, often prominent members of the profession try in consultation with colleagues to reach a certain degree of consensus about where the boundaries of their work and occupation lie, a Body of knowledge and skills, a code of conduct and who belongs to the profession and who does not. Professionalization is also about validation of (professional) knowledge, i.e. testing the dominant knowledge base of the profession, developing it further and being able to subject it to checks. Many of these efforts lead from time to time to valid, generally accepted conclusions. These are laid down e.g. in textbooks, in a formal Body of knowledge and skills, in codes of conduct, disciplinary procedures and criteria for what does and does not make sense in professional practice. Reflection about one's own actions and objectivizing evaluation are important instruments in promoting the professional-

302 Retorische aspecten van professionaliseren

zation process. This process strengthens the internal cohesion of the professional group and allows it to claim primacy in dealing with certain fields of work and questions in its relationship with the outside world – leading eventually to enhancement of the social legitimacy of the professional group (Abbott, 1988).

INITIAL STATEMENT OF THE PROBLEM

In this thesis, the reader can follow the development of my ideas about the professionalization of management consultants. I was initially surprised to find that management consultancy had no real wish to become a fully grown, generally recognized profession. The aim of this study was to contribute to the professionalization process among management consultants. I wanted to reduce the threat that the professionalization debate would keep on going round in circles and practically grind to a halt, and it was my ambition to give the management consulting profession more transparency and a better image by means of my research. I wanted to find answers to questions like:

- What are the characteristics of professionalism, and what are the phases of its development?
- What is management consulting, and what activities lie outside this field?
- What skills and knowledge must a management consultant possess before he can call himself professional?
- How can someone become a professional management consultant?
- What can management consultancy firms and professional bodies do to promote the cause of professionalization?

In order to arrive at a more precise definition of the problem, it seemed useful to start by seeing how the professionalization process among management consultants had developed. I expected to find in the literature a greatest common denominator of the essence of a 'management consultant', and what knowledge and skills someone would have to possess in order to call himself a 'professional'. I also studied the literature on professions and professionalization.

RESULTS OF LITERATURE SURVEY

The question of definition, and hence also the question of delimitation, occur frequently among others in the professionalization debate among management consultants. I have observed that there is no longer any agreement about the contours of management consulting. It would seem to be justified to ask whether the management consultant, as an intellectual sparring partner for management and the organization when organizational issues have to be fought out, really exists. It seems more probable that the term 'management consulting' has come to refer to all kinds of different services in the course of time, because the (management) consultancy market has become more varied and hence a much more complex subject of study.

'Management consulting' and 'the management consultant' are now at most highly generalized concepts, and it may even be asked whether we can talk about a professional group when its contours cannot be defined.

The first problem I encountered during my study of 'management consultants' was thus that, given my statement of the problem, I could not adopt any standpoint about what I understood by this term. However, I resisted the temptation to give yet another definition in the present thesis¹⁴. Were to do so, I would myself be jumping on the carousel of the professionalization debate, while my objective is precisely to study this debate. I am thus as it were forced to adopt a not-participatory position in my research and I must learn to look to this process of the management consultants as an outsider.

I further observed that the professionalization debate moved paradoxically between two extremes. For example, the more the policy of the professional organization tended towards definition and regulation of the profession via the formulation of a Body of knowledge, a more stringent membership policy and projection of a clearer image towards the outside world, the more the movement as a whole seemed to be subject to centrifugal forces. On the one hand, I have observed a high degree of heterogeneity in the debate. In fact, this heterogeneity seems to be increasing – in any case, the debate does not lead to conclusions and consensus. On the other, I continue to see determined attempts to turn this heterogeneous movement into an identifiable whole. The people concerned go on talking about 'the profession', while it is not at all clear what is meant by this term or even whether a professional group actually exists. Such professionalization discussions are carried out on the basis of an intellectual and investigative strategy aimed at 'closure', which is doomed to grind to a halt sooner or later. It follows on the basis of my statement of the problem that it is not really possible to carry out a survey among management consultants who are regarded as representative of the profession in order to determine what is meant by 'profession', 'professional' and 'management consulting'. I cannot use homogenizing theories and methods to study ambiguous concepts.

I have further observed that the professionalization debate looks very much like a continuous struggle to discover the one and only truth about the issues involved, and thus to arrive at a homogeneous professional group. The professionalization process is often characterized by an ontic, reificatory intellectual strategy. The concepts of

14. This explains why I sometimes place 'management consultant' between quotation marks. I am reaching the boundaries of language here. On the one hand I speak about management consultants in this thesis, while I explicitly state that I cannot define what management consultants are and hence cannot speak in terms of a professional group.

304 Retorische aspecten van professionaliseren

‘management consultant’ and ‘profession’ are often presented as if they refer to a concrete structure or definable group comprising concrete processes and activities. Not only the pilot study but also the survey of the literature on management consultants reveals arguments aimed at defining the essential elements of management consulting, with the objective of determining who belongs to the professional group and who does not. Guba and Lincoln (1994) formulate this as follows: “ontological questions refer to what kind of being is the human being and what is the nature of reality”.

This positivistic line of thought is revealed in the professionalization debate e.g. through the use or interpretation of concepts like ‘management consultant’ and ‘profession’ as if they were entities. This approach is known as the reification of concepts. It causes concepts like ‘profession’ or ‘management consultant’ to be interpreted as if they were objects that “... seem to possess some kind of eternal truth and to be unchangeable in time, that are interrelated in a certain way and can force people into certain kinds of actions” (Van Dijk, 1989). Pronouncements such as ‘management consultants are the sixth estate’, ‘the profession needs certification’ and ‘the profession is still young’ are illustrations of this reificatory trend.

Finally, I found that authors – especially those who are themselves practising management consultants – present their views and models without any basis in empirical investigation and research. They give their personal convictions based on generalization of their own experience in their own working environment, and do not seem to seek interaction with others. These authors rarely cite previous publications by colleagues. Pilot interviews, I conducted, back up this suspicion: the narratives I collected look more like monologues than dialogues with someone who is reflecting on his experience and investigating the (professional) world around him. There is a lot of talk, but few or no signs of a debate leading to results in the world of management consultants.

It is starting to look more and more as if the participants in the professionalization debate are a group of individuals, each one busily talking to himself; if there is any sign of convergence and consensus, it is mainly rhetorical in nature. In my search for the professionalization process among management consultants, I have seldom heard a plea for more evaluative, validatory investigation.

Eccles and Nohria (1992) come to a similar conclusion in ‘Beyond the Hype’, when they state that many concepts in the management literature give an inadequate reflection of the real situation. Following Eccles and Nohria, it is concluded here that what is said and written about management consultants can be regarded as rhetoric, and any knowledge claimed in this context is not backed up by empirical investigation. It seems as if many authors use their articles, either implicitly or explicitly, in an attempt to reinforce their social position rather than as a contribution to the professionalization process.

Study of the sociology of professions shows that no single definition of 'profession' can be given. Burrage (1990) speaks of this as a 'troublesome concept'. I also found that there is no single theory of professionalization that could be used to guide the professionalization of a heterogeneous group of service providers.

I concluded on the basis of the various theories of 'professionalization' available that three basic elements may be distinguished in the professionalization process. Such a process is *converging*, i.e. people who regard themselves as belonging to the same profession try to define more and more closely what lies within their professional framework and what does not. The key element here – the second of the three – is the wish to reach *consensus*, especially as regards the required Body of knowledge and skills. In the interests of formal or informal recognition of the profession by society, this Body of knowledge should be constantly *evaluated* and *validated*. Making assumptions explicit and reflection about one's own activities are important means to this end. This is the third characteristic of professionalization.

PROVISIONAL CONCLUSION

Neither the literature nor the narratives collected during the pilot study reflect a professionalization process in which the above-mentioned elements can be recognized. If the narratives and publications on the 'professionalization of management consultants' produced by consultants are not a contribution to the professionalization process, it may be asked what their function is. I suspect that these rhetorical arguments delivered by consultants in speech and writing are intended to convince us that *convergence* and *consensus* do exist in the world of management consultants, while the truth is so far from this. In this rhetoric, personal assumptions are hardly made explicit and references to *evaluation* and *validation* processes are often lacking.

In the light of this conclusion, it would seem to be necessary to adopt a different approach to the exploration of the professionalization process among management consultants. Rather than trying to distil uniform conclusions from the diversity and ambiguity of views on the 'professionalization of management consultants', I will take these differences seriously.

AN ALTERNATIVE RESEARCH STRATEGY

Summing up briefly, I was forced by my own experience and the results of a literature survey and the narratives collected during pilot interviews to conclude that the professionalization process among management consultants does not conform to the characteristics of such a process predicated in the literature. In order to understand what is going on, I have regarded the statements made by consultants within the framework of the professionalization debate as rhetorical constructions. The appropriate approach for dealing with such rhetoric is that known as social constructivism.

306 Retorische aspecten van professionaliseren

In the second half of this study, based on this approach, I started from the assumption that there is not a single professional reality, but that consultants working in different social contexts (e.g. different consultancy firms) construct different professional realities.

In other words, I no longer assume that 'professionalization' and 'management consultant' are single-valued realities that can be investigated as such. Rather, I investigate how different consultants create their individual professional realities. The social constructivist basis for this further study was developed with the aid of the ideas put forward by the American theoretician Weick.

Weick has formulated a theory of how people 'organize' order amidst an unpredictable world consisting of raw, meaningless data. His views can be seen as an application of social constructivist principles to the field of organisation theory. Weick himself talks of his perspective as a "theory about theorizing" (Weick, 1979).

He regards people as theorizers – producers of theories/realities that are used to create order in a world consisting of a stream of ambiguous information. Weick's theory allows us to investigate how people produce and maintain realities. I will consider a number of different 'professional realities' in order to gain a better understanding of how they are constructed and what function a given construction plays in the life of management consultants.

This thus represents a considerable shift from my original research strategy. Instead of regarding 'profession', 'professionalization' and 'management consultant' as given entities whose characteristics require investigation, I now see them as the result of processes of organization and collective 'sensemaking'.

The problem to be addressed in this study can thus be refined and restated as follows:

- *How do management consultants in different consultancy firms construct their own professional reality?*
- *What are the probable social functions of this process?*
- *To what extent can 'sensemaking' explain the process of professionalization of management consultants?*

RESEARCH DESIGN

In the second half of this study, I invited management consultants from various consultancy bureaus attached to the ROA (Dutch acronym for the Management Consultancies Association) to give their views on the subject of professionalization. After introducing the topic, I allowed them to talk freely. Following Weick's terminology, these consultants are known as 'actors' in this thesis, and their narrative is a record of their professional reality or 'enacted environment' which is built up as a result of organizing and sensemaking processes.

Weick's theory offers interesting possibilities of analysing these narratives:

- a) Narratives contain indications of distinctions which the actors draw between different items of information. For example, a management consultant may draw a distinction between a 'professional consultant' and a 'business consultant'. By drawing distinctions, actors can create 'variables' between which they can establish causal relationships.
- b) Variables and the causal relationships between them give rise to causal maps. Weick shows how these maps can be used to deduce whether the corresponding environments are stable or unstable ('deviation amplifying' or 'counteracting').
- c) Actors use assembly rules to construct processes of organizing. These rules specify how ambiguities can be removed, e.g. by indicating how information should be interpreted, who should be called on to do this, which 'double interacts' should be activated and which interpretations should be disallowed (or 'discredited').

The following specific questions were used as a basis for analysis of the study material, thus allowing me to answer my redefined questions:

- Which distinctions do actors draw? What variables do they use to create their professional reality, and what relationships do they introduce between these variables?
- Are the structures produced stable or unstable?
- What assembly rules do actors use? Do they tend to 'discredit' or do they 'reinforce' previously used frames of reference?

The analysis of the narratives may be divided into two phases. First of all, the narratives were scanned with the aid of an 'informed secondary reader' in an attempt to reveal certain overall conclusions which were then continually refined with reference to the transcripts and the concepts developed by Weick, to produce a 'grounded theory'. Secondly, a large part of the study material was subjected to a 'member check' against an extended frame of reference, with the aid of a third researcher. These two phases were run through in an iterative cycle until no new insights were generated.

FOUR EXAMPLES OF CONSTRUCTING PROFESSIONAL REALITY

Four narratives representing the most widely differing approaches encountered were selected for detailed discussion from the total of 24 narratives collected during this study. The other narratives are used to confirm that they do not contain essentially different causal relationships and to provide a wider range of illustrations of the functioning of generic production rules. The four narratives selected had the following main features:

- 1) The first actor spoke persuasively and self-confidently about management consulting, making use of a lot of English jargon. He regarded management consulting as the provision of services, which have to be carried out as predictably as possible in order to win the confidence of the client and guarantee the continued existence of the consultancy bureau. Within this reality, professional consultants

308 Retorische aspecten van professionaliseren

are seen as experts who are in a position to offer the right solution to problems on the basis of their knowledge and experience and the methods worked out within the bureau.

- 2) The second actor related professionalism to the development of the professional's own personality. Professional management consultants were contrasted with 'model makers'. While the latter could doubtless command higher fees, their contribution to the client's business activities – unlike that of the professional consultants – was little more than the introduction of a 'feel-good factor'.
- 3) The third actor frequently compared management consultants with accountants as a professional group, thus creating a professional reality to which descriptive terms such as 'training', 'standards', 'methods', 'Body of knowledge and skills', 'certification' and 'business' were regularly applied. These professionalization tools were used here to achieve internal goals such as increased efficiency and protection of one's own image. It was implicitly assumed that the use of these tools also benefits the client. In this reality, professional discussions were ultimately resolved by the hierarchic superiors within the organization, since they have the most experience and bear the ultimate responsibility for the success or failure of a given project.
- 4) The fourth actor drew a distinction between 'organisatieadviseurs' (the Dutch term for this professional group, which may be literally translated as 'organizational advisors') and 'management consultants' (the Anglo-Saxon term). He saw the former group as one that delivered reliable work tailored to the client's needs and as working in accordance with professional rules. This actor wanted to show on the one hand that he was well aware of views held within the professional world, while on the other hand he did not lose sight of day-to-day practice. It was also made clear in the course of this narrative that consultancy firms are forced to employ a certain proportion of young, inexperienced consultants, making use of leverage to ensure that professional management consultants can develop.

FINAL CONCLUSIONS

It is noteworthy that actors hardly ever refer to situations for which their organizing and collective sensemaking activities provide no ready answers. This is consistent with the finding that 'discrediting' of causal maps only plays a limited role in the actor's own circle and is not mentioned at all in external pronouncements.

The causal relationships applied by actors between variables were mainly positive, i.e. an increase in one variable was followed by an increase in another. Such systems are called 'deviation-amplifying' by Weick. The absence of discrediting mechanisms in external pronouncements and the lack of correction mechanisms suggests that management consultants tend to regard such concepts as 'consultancy work' and 'profession' as mainly local matters. In other words, the interaction between consultants working

within a given domain and their customer environment determines the professional reality within which they operate. There are large differences between management consultants working in different environments as regards the extent to which their professional realities are codified and the way these codifications are applied. In all cases, however, the code and its application remain locally defined.

Actors maintain their professional realities in different ways: the content of the narratives shows a wide variation from one to the other. However, the underlying generic production rules show marked resemblances. The rules observed include 'homogenization' (the local professional reality is presented as homogeneous), 'polarization' (the different actors draw a clear distinction between their own circle and that of competitors to create a clear own identity), 'containment' (differences within one's own consultancy bureau are glossed over to keep one's local organization under control), 'isolationism' (one keeps one's distance from the heat of battle in order to keep operations manageable) and, finally, 'subjectivization' (consultancy is characterized as if it is mainly based upon personality; each consultant has his own unique, personal qualities and thus these are not open to any form of objective test).

If we compare the results of this analysis with the criteria for professionalization found during the literature review (*convergence, consensus and validation*), the following conclusions may be drawn. The causal maps and assembly rules observed show little or no structured interaction between management consultants at practical level. If we follow Weick in regarding such interaction as a necessary condition for the occurrence of convergence, we must conclude that such convergence is lacking.

The heterogeneity of the professional realities observed, varying from objective, protocol-based methods to approaches solely based on the personal qualities of the individual consultant, make it highly unlikely that any consensus concerning the required Body of knowledge and skills could be established. Finally, the findings indicate that any validation of work within a given practice is limited to the local team. It seems unlikely that this would provide a firm basis for any more generally accepted standards.

The final conclusion of the study must thus be that the way in which the management consultants investigated create their professional realities will not contribute to a professionalization process of the kind described by Abbott and others. The process of collective sensemaking revealed by the study does not contain any signs of professionalization in this sense. Does this mean that management consultants are not subject to any kind of professionalization process? Of course they are, but not the kind posited by Abbott and others. They build their profession in a local context, in interaction with their own colleagues and clients.

310 Retorische aspecten van professionaliseren

A VISION FOR THE FUTURE: MANAGEMENT CONSULTANCY AS APPLIED SOCIAL SCIENCE

In the light of the above, the reader will not be surprised to hear that I have come to regard the debate about the professionalization of management consultants as a rearguard action. I have become convinced that the branch of management consultancy do not wish a broad consensus, for defensive reasons.

Hence, I have adopted the standpoint that management consultancy should not be regarded as a professional activity exclusively performed by 'management consultants' but rather as a range of activities performed by a variety of different specialists, from experts on organization – or organizational change, if one prefers the term – to managers, accountants, ICT consultants or lawyers.

Whether one regards management consulting as a profession or not, I believe that this type of work can only be carried out in a professional way if one regards it as an *applied social science*. A development in this direction demands first of all that management consultants recognize the current scientific limitations of their 'profession'. Consultants, no matter from what discipline they come, should be aware that most of the knowledge providing the foundation for their advice about organizations and organizational change cannot stand the test of scientific criticism, and this should at least lead them to reflect on their ideas, actions and assumptions and to try to make these as explicit as possible. They should moreover realize that they use this limited knowledge in the service of social systems (organizations) that are full of human interaction and conflicting realities – contexts that are not well served by homogenized solutions and forced 'consensus', but by an understanding of variety and sensible handling of 'dissensus'.

Above all, what is needed if management consulting is to grow into a branch of applied social science is much more interaction with those who are engaged in knowledge development in the field of the social sciences. University researchers will have to study what those who offer advice on organizations and organizational change actually do in their daily working life. Conversely, those who offer such advice and/or consult will have to start working on a much more scientific, methodological basis. Consultants must no longer avoid the tension between theory and practice but go out of their way to look for it, and they must dare to expose the Body of knowledge and skills they have developed within their own closed groups to broad – and external – evaluation, reflection and validation, so as to demystify their knowledge and methodology and develop real 'evidence-based consulting' (Weggeman, 2003).

More intensive interaction between science and consulting practice can also lead to joint research and training programmes, joint publications and congresses, and a closer fusion of the Body of knowledge and skills of management consultants and management consultants than is the case today.

SUMMARY 311

Certain questions left unanswered by this study call for further research – in particular, perhaps, the following. This study has shown that in day-to-day practice, management consultants derive and test their professional insights on the basis of the experience gained in their own practices. All the praiseworthy efforts put forward over the years by the ICMCI (the International Council of Management Consulting Institutes), in the Netherlands by the Ooa (the Dutch Institute of Management Consultants), the ROA (the Management Consultancies Association), the training institutes, the consultancy firms and a small number of dedicated management consultants to promote professionalization have done little to change this. A code of conduct has been formulated, the required Body of knowledge and skills has been defined and continually refined, and efforts have been made to achieve greater recognition of the ‘profession’ by society – and yet, as demonstrated convincingly above, management consultants still look in most respects like a bunch of skilled amateurs. The present study gives no explanation for this striking contrast. I can only suspect that it is based on a variety of individual motives. Perhaps, precisely because of the relatively weak identity of the profession, the social cohesion between colleagues gives the satisfaction and mutual respect they do not find in the more transient contacts with clients and academics.

I do not wish to claim that this study indicates that all efforts made in this field have been in vain, but rather that a paradigm change is needed. I believe that the special contribution made by this study is that it approaches an old question from a new perspective, based on empirical research. This approach holds out the hope of explanations of the stagnation in the professionalization of this branch of service provision that may lead to new initiatives aimed at breaking this deadlock.